

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JALBERTO DÓRIA DA SILVA

**PROCESSO DECISÓRIO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE
MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS
INTENSIVOS EM CONHECIMENTO (SICs) NA CIDADE DE
ARACAJU-SE**

São Cristóvão
2014

JALBERTO DÓRIA DA SILVA

**PROCESSO DECISÓRIO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE
MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS
INTENSIVOS EM CONHECIMENTO (SICs) NA CIDADE DE
ARACAJU-SE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ludmilla Meyer Montenegro

São Cristóvão
2014

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S586p Silva, Jalberto Dória da
Processo decisório e estratégia : um estudo de múltiplos casos em empresas de serviços intensivos em conhecimentos (SICs) na cidade de Aracaju-SE / Jalberto Dória da Silva ; orientadora Ludmilla Meyer Montenegro. – São Cristóvão, 2014.
114 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2014.

1. Estratégia. 2. Estratégia como prática social. 3. Decisão estratégica. 4. Processo decisório. 5. Serviços intensivos em Conhecimento. Aracaju (SE). I. Montenegro, Ludmilla Meyer, orient. II. Título.

CDU: 005.21(813.7)

JALBERTO DÓRIA DA SILVA

**PROCESSO DECISÓRIO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE
MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS
INTENSIVOS EM CONHECIMENTO (SICs) NA CIDADE DE
ARACAJU-SE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Aprovada em 23 de junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ludmilla Meyer Montenegro – Universidade Federal de Sergipe
Presidente da Banca/Orientadora

Profa. Dra. Rivanda Meira Texeira - Universidade Federal de Sergipe
Examinador (a) Interno do Programa de Pós Graduação em Administração

Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira - Universidade Positivo
Examinador Externo

Dedico este trabalho a minha família e
aos meus amigos, família que escolhi.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, pelo amor, amparo e proteção e por me fazer seguir em frente.

Agradeço enormemente a minha orientadora, professora Dra. Ludmilla Meyer Montenegro, pela paciência, dedicação e ensinamentos.

À minha família, pai, mãe e irmãs, por nunca terem medido esforços para que eu realizasse meus sonhos.

Aos amigos e colegas de turma Maísle, Gislane, Rony, Vitor e Wagner, pelas alegrias e agonias compartilhadas. Vocês foram meus presentes nesses dois anos de curso.

Aos professores do PROPADM pelo conhecimento transmitido, em especial, às professoras Dra. Rivanda Meira Teixeira e Dra. Maria Elena Leon Olave, que sempre me apoiaram e incentivaram.

Aos entrevistados que prontamente contribuíram com informações essenciais para composição dessa pesquisa.

Aos demais amigas que foram pacientes, prestativos, companheiros e compreensivos nessa fase da minha vida em que não pude dedicar-lhes tanta atenção.

E, finalmente, àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que esse meu objetivo se concretizasse.

“The gratitude is the sign of noble souls”

Androcles and the Lion – Aesop

RESUMO

O processo decisório é um elemento inerente ao cotidiano das pessoas e das empresas, sua relevância para administração é tanta, que para alguns autores tomar decisão é sinônimo de administrar (MAXIMIANO, 2011). No âmbito estratégico, essas decisões são tomadas pelos gestores principais da organização e estão relacionadas com a execução de atividades de caráter crítico. Este trabalho utilizou a concepção de estratégia como prática social na análise da tomada de decisões. Por essa abordagem, a estratégia é definida como o modo pelo qual os gestores e demais envolvidos de uma organização interagem e operam durante todo processo de formulação e de implementação da estratégia, com foco nas práticas sociais do dia a dia (AVILA *et al.*, 2009). Nesse estudo, o pano de fundo considerado na investigação do processo decisório de caráter estratégico são as organizações de serviços intensivos em conhecimento (SICs), caracterizadas por Miles *et al.* (1995) como empresas que dependem fortemente de conhecimentos profissionais, são fontes primárias de informação e conhecimento, usam seu conhecimento para a produção de serviços de intermediação de processos de produção de seus clientes, possuem grande importância competitiva e são as principais fornecedoras de outras empresas. Dessa forma, definiu-se como objetivo de pesquisa a análise de como o processo decisório de cunho estratégico se realiza nas SICs da cidade de Aracaju-SE. Para alcançar tal finalidade, propôs-se uma abordagem metodológica de cunho qualitativo, na qual a estratégia de pesquisa de casos múltiplos foi adotada com o propósito de descrever e, ao mesmo tempo, explorar o fenômeno em questão. Não obstante, buscou-se a triangulação dos dados mediante sua coleta em fontes primárias, realização de entrevistas e observação, e em fontes secundárias, análise de documentos. Nos casos pesquisados, observou-se que as empresas foram constituídas em sociedade, além de contarem com equipes bastante enxutas e com alto nível de qualificação. Destaca-se que as metas e os objetivos estratégicos das organizações são bem definidos e disseminados entre seus pares. Os membros participam ativamente das reuniões, mas os assuntos mais cruciais são concentrados nos sócios e em alguns funcionários-chave. Essas ações impactam diretamente na tomada de decisão, pois são tomadas conjuntamente em frequentes reuniões com a participação de toda equipe e, em alguns casos, com clientes e fornecedores. Como consequência, presume-se a preponderante influência de fatores externos, como clientes, fornecedores, concorrência e tecnologia no processo decisório dessas empresas. Observa-se ainda utilização de métodos de análise e *softwares* para apoiar a tomada de decisão. Tais ponderações sobre como a decisão estratégica é tomada nessas organizações refletem a noção de estratégia como prática social na medida em que mostram a relação dos três conceitos da teoria, a saber: os Praticantes da estratégia; as Práticas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais a estratégia é realizada e a *Práxis*, fluxo de atividade na qual a estratégia é desenvolvida.

Palavras-chave: Estratégia – Estratégia como Prática Social – Decisão Estratégica – Processo Decisório – Serviços Intensivos em Conhecimento.

ABSTRACT

Decision-making process is an inherent daily life and business element. Its relevance to administration is such that, for some authors, to make a decision is a synonym of managing (MAXIMIANO, 2011). At the strategic level, these decisions are made by the senior managers of the organization and are related to the execution of the critical activities. This study used the strategy as a social practice approach in the analysis of decision making. By this perspective, the strategy is defined as the way by which the managers and others involved in an organization interact and operate throughout the whole process of formulating and implementing the strategy, focusing on the social practices of everyday life (AVILA *et al.*, 2009). On this study, the background considered in the strategic decision-making process are the organizations of knowledge intensive business (KIBs), characterized by Miles *et al.* (1995) as companies that rely heavily on professional knowledge, are primary sources of information and knowledge, use their knowledge to produce intermediary production processes of its customers, have great competitive importance and are the main providers of other enterprises. Thus, it was defined as the research objective of this investigation the analysis of how the strategic decision-making process takes place in SICs of Aracaju-SE. To achieve this purpose, a methodological qualitative approach was proposed. The research strategy of multiple cases was adopted in order to describe and, at the same time, to explore the studied phenomenon. Nevertheless, the triangulation of data was developed through the collection on primary sources, conducting interviews and observation, and secondary sources, documental analysis. On the investigated cases, it was observed that companies were unincorporated, and relied on very lean and highly qualified teams. It is noteworthy that the strategic goals and the objectives of the organizations are well defined and disseminated among their peers. Members participate actively on the meetings, but the most crucial issues are concentrated on partners and certain key employees. These actions impact directly on the decision-making, since they are taken together in regular meetings with the participation of all staff and, in some cases, of customers and suppliers. As a consequence, the preponderant influence of external factors – such as customers, suppliers, competitors and technology – is assumed on the decision-making process of these companies. It was also observed the use of analytical methods and software to support the decision-making. Such considerations on how the strategic decision is taken in these organizations reflect the notion of strategy as social practice. This can be observed by the three concepts of the theory: Practitioners of the strategy; social, symbolic and material Practices through which the strategy is carried out and the Praxis or flow of activity in which the strategy is developed.

Keywords: Strategy – Strategy as a Social Practice – Strategic Decision – Decision-Making Process – Knowledge Intensive Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Escola de pensamento e abordagens teóricas da estratégia	21
Figura 02: Escolas de pensamento e abordagens teóricas da estratégia	25
Figura 03: Combinações básicas dos aspectos organizacionais e analíticos	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Escolas do Pensamento Estratégico	23
Quadro 02: Etapas do Processo Decisório.....	31
Quadro 03: Classificação dos SICs utilizada pela PAEP	40
Quadro 04: Protocolo de Pesquisa.....	48
Quadro 05: Categorias e Elementos de Análise.....	52
Quadro 06: Critério de Validade e Confiabilidade	54
Quadro 07: Casos e Atividades Econômicas das Empresas.....	56
Quadro 08: Fontes de Evidências	56
Quadro 09: Mapeamento do Processo Decisório do Caso A	65
Quadro 10: Mapeamento do Processo Decisório do Caso B	75
Quadro 11: Mapeamento do Processo Decisório do Caso C	85
Quadro 12: Características do Empreendimento	86
Quadro 13: Identificação dos Entrevistados	88
Quadro 14: Estratégia do Empreendimento	90
Quadro 15: Fatores que Influenciam a Tomada de Decisão	92
Quadro 16: Informações e Ferramentas Consideradas nas Decisões	94
Quadro 17: Tipos de Decisões	97
Quadro 18: Mapeamento das Etapas do Processo Decisório	99

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	17
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA	20
2.2 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	28
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAMPO DE PESQUISA.....	36
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	41
3.2 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	45
3.3.1 Unidade e nível de análise	46
3.3.2 Critérios de escolha dos casos	47
3.3.3 Protocolo do estudo de casos	48
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	48
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	50
3.5.1 Definição dos Demais Termos Relevantes	51
3.6 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	52
3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	53
3.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	54
4. ANÁLISE DOS CASOS	55
4.1 PRIMEIRA FASE: ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS.....	57
4.1.1 Análise do Caso A.....	57
4.1.1.1 Estratégia do empreendimento.....	59
4.1.1.2 Identificação dos tomadores de decisão.....	60
4.1.1.3 Fatores que influenciam na tomada de decisão	61
4.1.1.4 Informações e ferramentas consideradas.....	63
4.1.1.5 Tipos de decisões.....	64
4.1.1.6 Mapeamento do processo	65
4.1.1.7 Descrição do processo de observação	66
4.1.2 Análise do Caso B.....	66
4.1.2.1 Estratégia do empreendimento.....	67
4.1.2.2 Identificação dos tomadores de decisão.....	68

4.1.2.3 Fatores que influenciam na tomada de decisão	70
4.1.2.4 Informações e ferramentas consideradas.....	72
4.1.2.5 Tipos de decisões.....	74
4.1.2.6 Mapeamento do Processo	75
4.1.2.7 Descrição do processo de observação	76
4.1.3 Análise do Caso C.....	76
4.1.3.1 Estratégia do empreendimento.....	78
4.1.3.2 Identificação dos tomadores de decisão.....	80
4.1.3.3 Fatores que influenciam na tomada de decisão	81
4.1.3.4 Informações e ferramentas consideradas.....	82
4.1.3.5 Tipos de decisões.....	83
4.1.3.6 Mapeamento do Processo	84
4.1.3.7 Descrição do processo de observação	85
4.2 SEGUNDA FASE: ANALISE COMPARATIVA DOS CASOS	86
4.2.1 Características do Empreendimento e Identificação dos Entrevistados....	86
4.2.2 Estratégia do Empreendimento	89
4.2.3 Fatores que Influenciam a Tomada de Decisão.....	92
4.2.4 Informações e Ferramentas Consideradas nas Decisões.....	94
4.2.5 Tipos de Decisão.....	97
4.2.6 Mapeamento do Processo Decisório.....	98
5. CONCLUSÕES	101
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICE A	112
APÊNDICE B	114

1. INTRODUÇÃO

Estudar estratégia em organizações não é uma tarefa simples, sobretudo, porque sua análise supõe uma série de eventos, valores e ações que devem ser apreciados. Nesse aspecto, é necessário considerar o contexto, os atores envolvidos com as estratégias, bem como as relações estabelecidas entre esses atores na formulação da estratégia no dia a dia das organizações (PETTIGREW, 1977; MONTENEGRO, 2013).

Do mesmo modo, o processo decisório apresenta-se como tema relevante uma vez que se constitui um elemento inerente ao cotidiano das pessoas e das empresas. Conforme salienta Torres Júnior e Moura (2011), independente do nível hierárquico, as atividades da organização são necessariamente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas. Sua relevância para a administração é tão grande que para alguns autores tomar decisão é sinônimo de administrar (MAXIMIANO, 2011). Moritz e Pereira (2006) explicam que o processo decisório está inserido na função de planejamento, dentro do corpo maior da ciência administrativa. Por esse entendimento, esse processo é considerado como a essência da gestão, mas pode ser compreendido como uma etapa desta função ou até mesmo como um caminho que induz as pessoas a produzirem decisões na vida pessoal e/ou nas organizações, sejam elas de natureza pública ou privada.

Nessa esfera organizacional, essas decisões podem apresentar um caráter mais estratégico. Elas são tomadas pelo alto escalão de gestores e estão relacionadas com a execução de atividades de caráter crítico para organização. Elas apresentam-se como elementos centrais para a formulação e implementação de estratégias, pois envolvem questões fundamentais que moldam o curso da organização e determinam sua sobrevivência (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Cumprido salientar que o estudo das decisões estratégicas deve ir além do impacto econômico ou da melhoria de desempenho que estas podem causar, pois embora sua importância material seja de grande valor como objetivo de estudo, uma gama de aspectos intersubjetivos permeia a tomada de decisões. Nesse sentido, Torres Júnior e Moura (2011) argumentam que esse processo representa um momento bastante nevrálgico na administração de qualquer empreendimento na medida em que se volta às limitações humanas e às redes sociais com seus

aspectos de afetividade, relacionamentos, interesses e a complexidade organizacional.

Além disso, faz-se necessário entender a relação entre o processo decisório, o conteúdo e os resultados da estratégia de uma determinada organização. Essa relação é apontada por Maritan e Schendel (1997) como uma perspectiva de estudo que tem recebido pouca atenção. Em trabalho realizado por esses autores foi apontado que apesar de toda a atenção devotada à tomada de decisão estratégica, poucos foram os trabalhos que explicitamente analisaram a ligação entre os processos pelos quais as decisões estratégicas são tomadas e sua influência na estratégia da organização.

Em análise mais recente acerca do processo decisório, produzida por Ramos, Takahashi e Roglio (2013) com base em publicações de periódicos e anais de eventos nacionais da área de Administração no período entre 2000 e 2011, verificou-se que o tema possui pouca representatividade em publicações, baixa diversidade de origem de autores e presença de inconsistências epistemológicas e metodológicas. Essas lacunas teóricas apresentam-se como um dos pontos que motivam o empreendimento de estudos sobre o tema (MARITAN; SCHENDEL, 1997).

Soma-se a essas considerações, a consolidação de uma nova agenda no campo científico nacional que tem nas empresas de serviços intensivas em conhecimento (SICs) o seu objeto de estudo. As SICs correspondem a um grupo específico do setor de serviços no qual Miles *et al.* (1995), em obra seminal, caracterizaram como empresas que dependem fortemente de conhecimentos profissionais, são fontes primárias de informação e conhecimento, usam seu conhecimento para a produção de serviços de intermediação de processos de produção de seus clientes, possuem grande relevância competitiva e é fornecedora principal de outras empresas.

O interesse na indústria de serviços é contemporâneo ao crescimento desse setor, haja vista sua função na geração de emprego e renda e sua relevância no que diz respeito ao fomento do desenvolvimento técnico e a criação da riqueza social. Em especial, porque essa vertente das atividades de serviços, que tem como base o conhecimento e aprendizado, tem se mostrado de suma importância como um vetor de inovação e integração tanto para as economias centrais avançadas, como

também para as economias emergentes (BERNARDES; ANDREASSI, 2005; FREIRE, 2006; JESUS, 2008).

Todavia, Muller e Doloreux (2007) argumentam que se comparadas as SICs aos setores de manufatura, elas ainda permanecem pouco estudadas pelos analistas de inovação e mudança tecnológica e seu desenvolvimento futuro raramente considera o desenvolvimento em termos de políticas e das funções de suas respectivas inovações e sistemas produtivos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Feitas essas considerações sobre a indústria de serviços intensivos em conhecimento e considerando a estratégia como prática social como enfoque teórico para a análise do processo decisório, definiu-se o seguinte problema pesquisa: **Como acontece o processo decisório de natureza estratégica nas empresas de serviços intensivos em conhecimento (SICs) da cidade de Aracaju-SE?**

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de facilitar o entendimento acerca do problema de pesquisa proposto, foram definidos os seguintes objetivos para o estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se realiza o processo decisório de cunho estratégico nos empreendimentos de serviços intensivos em conhecimento da cidade de Aracaju-SE.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar o perfil dos tomadores de decisão estratégica e as características dos empreendimentos intensivos em conhecimento dos casos estudados;

2. Identificar como as empresas analisadas definem suas estratégias;

Identificar os principais fatores (internos e externos) que influenciam o processo decisório de caráter estratégico dessas empresas;

3. Identificar quais são as ferramentas/informações consideradas para a tomada de decisão estratégica nos empreendimentos analisados nesse estudo.

4. Identificar os tipos de decisões – estruturadas e não estruturadas – tomadas nas SICs consideradas no estudo;

5. Mapear as etapas do processo decisório nesses empreendimentos.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

As linhas seguintes apresentam os motivos de ordem teórica e prática que justificam a realização dessa pesquisa. Nesse sentido, são evidentes as contribuições que as teorias de estratégia e tomada de decisão podem suscitar para o campo de estudo, da mesma forma que podem colaborar do ponto de vista prático-operacional.

Dessa forma, buscou-se o apoio de uma vertente alternativa ao *mainstream* da pesquisa tradicional sobre estratégia no intuito de avançar a compreensão do fenômeno ao desviar o foco de atenção dos efeitos relacionados ao desempenho da organização para considerar uma análise mais abrangente e aprofundada do processo estratégico (GOLSORKHI *et al.*, 2010). A estratégia como prática social foi, pois, o enfoque escolhido para analisar as decisões de caráter estratégico das organizações estudadas. Essa abordagem permite compreender de modo mais subjetivo como a estratégia emerge a partir das interações entre atores e seus contextos (JARZABKOWSKI, 2003) e não apenas como uma propriedade exclusiva das organizações (WHITTINGTON, 2006).

Nesse aspecto, Torres Júnior e Moura (2011) explicam que decidir tanto pode ser uma ação individual, embora considere dados e informações fornecidas por outros sujeitos, como uma ação coletiva, na qual diversos agentes chegam a um consenso, sem que se consiga identificar um único responsável pela solução final.

Jarzabkowski e Spee (2009) explicam que em uma microanálise, esse enfoque – estratégia como prática social – pode explicar a *práxis* estratégica no nível do indivíduo ou na experiência de grupo em um episódio específico - uma oficina, uma reunião ou uma decisão. Essa pode ser uma maneira de entender a relação entre o processo decisório, o conteúdo e os resultados da estratégia de uma determinada organização.

Não obstante, cumpre ainda considerar a relevância social e econômica do campo de estudo. Além da possibilidade de geração de emprego e renda, evidências empíricas sobre as SICs demonstram que essas atividades desempenham um papel crucial na criação e difusão da inovação em diversos setores econômicos. Sobre essa questão, Jesus (2008) aponta que a literatura oferece duas funções principais das SICs no processo de inovação. A primeira analisa as SICs como facilitadores da inovação no nível da firma (microeconômico), porque promovem um fluxo de informações interna e externamente proporcionando, dentre outras coisas, a aquisição do conhecimento. A segunda discute o papel das SIC como promotoras de inovações no nível mesoeconômico, ou seja, na esfera dos sistemas de inovação quer regional, nacional ou setorial. É importante destacar que essa abordagem considera um importante fator para inovação, a proximidade dessas empresas com outros organismos fomentadores do conhecimento, como as universidades e os centros de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

Assim, a originalidade desse trabalho reside na perspectiva teórica utilizada e em sua análise empírica. No aspecto teórico, destaca-se a possibilidade de avanços na teoria, principalmente, por tratar das decisões estratégicas sob uma abordagem teórica recente (estratégia como prática social) que, por conseguinte, pode contribuir com a literatura da área conferindo-lhe maior robustez.

Do ponto de vista empírico, o estudo tem como base de análise metodologias de natureza qualitativa que, além de identificar ou descrever práticas, procurou refletir sobre os aspectos mais subjetivos da tomada de decisões estratégicas, considerando os atores envolvidos no processo e a maneira como enxergam a realidade que os circundam.

Do ponto de vista prático, essa pesquisa pode levar a um melhor entendimento da dinâmica singular desse segmento de serviços, caracterizado pela intensa utilização de informação e conhecimento na sua prestação. Enfatiza-se ainda a possibilidade de contribuir com os gestores dessas empresas enquadradas

como SICs, proporcionando-lhes uma compreensão mais detalhada dos processos de tomada de decisão e resolução de problemas, sobretudo àqueles que são estratégicos para o empreendimento.

Ademais, o apontamento feito por Freire (2006) no tocante ao enredamento das SICs na cadeia produtiva, seja nas relações com os setores industrial e financeiro ou com o próprio setor de serviços, atribui ao seguimento um caráter transversal na estrutura socioeconômica. Dessa forma, além das contribuições relativas à formulação de estratégias, tomada de decisão e resolução de problemas das SICs (CONSOLI; HORTELANO, 2013; TEIRLINCK; SPITHOVEN, 2012), esse trabalho pode oferecer importantes ponderações para o desenvolvimento de políticas públicas de desenvolvimento e fomento à inovação (FREIRE, 2006; JESUS, 2008).

O propósito principal desse trabalho foi analisar como o processo decisório de caráter estratégico é realizado nos empreendimentos de serviços intensivos em conhecimento da cidade de Aracaju-SE. Para tanto, foram abordadas como temáticas centrais estratégia e processo decisório e, como campo de pesquisa, as organizações de serviços intensivos em conhecimento. Para facilitar a compreensão do leitor, esses assuntos foram tratados na seguinte ordem: além dos elementos problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativa teórico-prática que constam no capítulo introdutório, a sequência do trabalho traz o arcabouço teórico acerca da tomada de decisão estratégica e uma breve contextualização do campo empírico no capítulo dois. No capítulo três, foram apresentadas as escolhas metodológicas que serviram de norte para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo quatro, as análises individual e comparativa dos casos. E no capítulo cinco, as principais conclusões do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção apresenta o arcabouço teórico que embasa o presente estudo. Para melhor entendimento do trabalho foram tomadas duas temáticas principais, a saber: Estratégia e Processo Decisório. A fundamentação teórica foi estruturada em três partes: Considerações sobre Estratégia, Tomada de Decisão Estratégica e Contextualização do Campo de Pesquisa.

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA

Na visão de Pettigrew (1977), a estratégia corresponde a um fluxo de eventos, valores e ações executadas em um contexto que leva em consideração a localização da estratégia no tempo. Além de incluir outros elementos como cultura organizacional, ambiente, taxa de mudança ou de estabilidade, atividades e estrutura da organização, tecnologia e liderança do sistema político interno da organização.

Esse e outros conceitos localizados na vasta literatura de estratégia devem ser entendidos nas conjunturas para os quais foram concebidos. Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000), ao apresentar as escolas do pensamento estratégico, por exemplo, advertem para o surgimento de enfoques correspondentes a estágios específicos do desenvolvimento da administração estratégica. Assim, as definições apresentadas nesse trabalho não devem ser entendidas como melhores ou piores, mas quanto à adequação ao problema de pesquisa proposto.

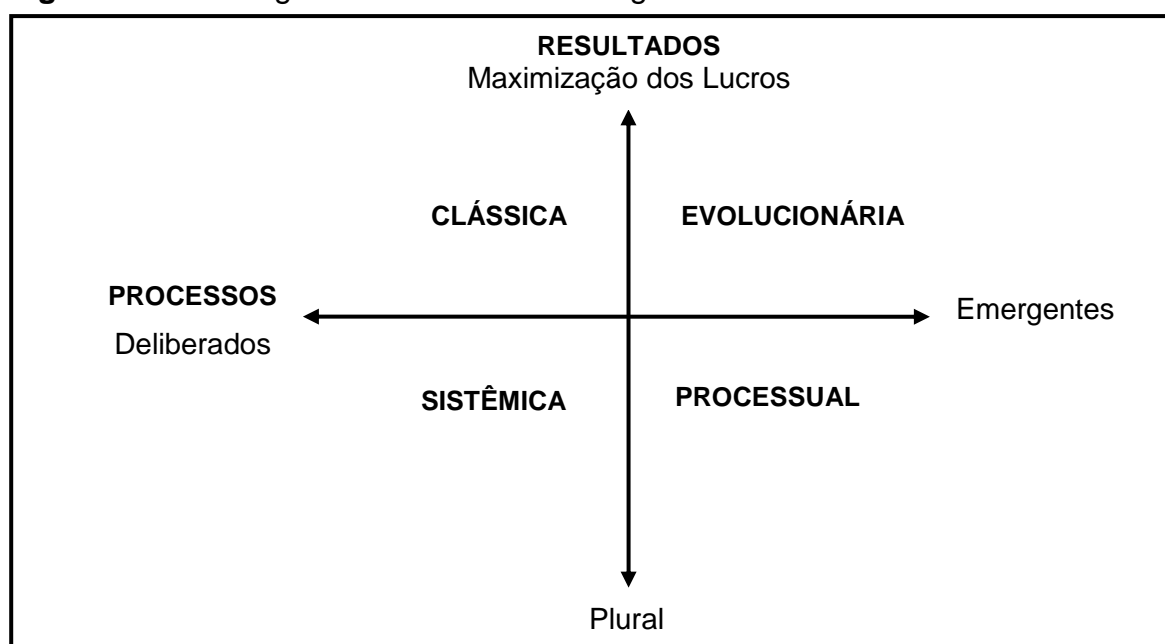
Diante disso, cabe ressaltar que conceituar estratégia não é uma tarefa fácil, pois a vasta literatura da área não traz uma definição genérica, amplamente aceita sobre o que seria estratégia (GINSBERG, 1984; WHITTINGTON, 2002). A literatura sobre estratégia apresenta pontos de vista diferentes que muitas das vezes negligenciam classificações necessárias ao progresso dos estudos sobre estratégia organizacional (GINSBERG, 1984).

Nesse sentido, Whittington (2002) apresenta quatro abordagens teóricas com definições gerais sobre estratégia que facilitam a compreensão do leitor. A primeira

delas, a *abordagem clássica*, é a mais antiga e uma das mais influentes, sua característica principal é o uso de métodos de planejamento racional. A *abordagem evolucionária* fundamenta-se na metáfora da evolução biológica enfatizando os processos de seleção natural do mercado em detrimento da habilidade de planejar e agir racionalmente do gestor. A *abordagem processualista*, por sua vez, tem suas bases nas imperfeições organizacionais e do mercado, sendo a estratégia um processo que emerge dessas falhas. Já a *abordagem sistêmica* considera o desenvolvimento da estratégia como resultado do ambiente na qual são planejadas e para o qual suas ações são direcionadas.

A figura 01 ilustra como essas quatro perspectivas teóricas estão relacionadas. No primeiro e segundo quadrantes – abordagens evolucionária e clássica –, observa-se na maximização dos lucros a finalidade do desenvolvimento da estratégia, enquanto que no terceiro e quarto quadrantes – abordagens sistêmica e processual – busca-se uma pluralidade e resultados que vão além dos lucros.

Figura 01: Abordagens Teóricas da Estratégia



Fonte: Whittington (2002, p. 3)

Em relação ao eixo das abscissas, pode-se destacar a distinção das abordagens no tocante aos seus processos. Cabe aqui apresentar os conceitos de *estratégia deliberada*, que se traduz na antecipação dos acontecimentos do ambiente para a criação de um plano de ação prévio para responder a eventos como

forma de maximizar resultados (BORGES JÚNIOR; LUCE, 2000); e *estratégia emergente*, que em linhas gerais, ocorre quando um padrão de ação é realizado sem que seja expressamente pretendido (MINTZBERG; AHLSTAND; LAMPEL, 2000). Assim, de um lado, as visões clássica e sistêmica entendem a estratégia como um processo deliberado, embora divergentes nos resultados esperados; e de outro, as perspectivas evolucionária e processual concebem a estratégia como um processo que emerge de acasos, confusões e conservadorismo (WHITTINGTON, 2002).

Segundo Whittington (2002), na perspectiva clássica de estratégia o objetivo principal das empresas é a maximização dos lucros mediante a realização de um planejamento racional e de longo prazo de seus gerentes. Suas raízes remetem ao militarismo e a herança intelectual da economia. Mas é só a partir dos anos 1960 que a estratégia ganha caráter de disciplina no ambiente de negócios, tendo como principais expoentes Chandler (1962), Ansoff (1965) e Porter (1980).

A visão processual advoga que a estratégia não pode ser entendida como um processo racional e a força dos mercados, por si só, não é capaz de assegurar resultados de maximização dos lucros. Dessa forma, salienta-se que os gerentes desenvolvem suas estratégias e vantagens competitivas mediante as imperfeições organizacionais e de mercado. Essa forma de conceber a estratégia teve seu auge nos anos 1970, com respaldo na Psicologia e seus limites cognitivos à ação racional e na micropolítica das organizações. Destacam-se aqui autores como Cyert e March, Simon, Mintzberg e Pettigrew que sedimentaram os principais fundamentos da visão processualista (WHITTINGTON, 2002).

Na abordagem evolucionária, a participação dos gerentes com suas habilidades de planejar e agir racionalmente na criação de estratégias passa a ser atribuída aos mercados. Em outras palavras, defende-se que os processos competitivos de seleção natural do ambiente são os verdadeiros responsáveis por garantir a maximização dos lucros e não nos métodos e técnicas adotados pelos gerentes. A perspectiva evolucionária ganha força a partir dos anos 1980 e tem suas bases relacionadas à biologia darwiniana e à economia. Dentre as obras de referência que suportam a teoria evolucionista de estratégia estão a “ecologia populacional” de Hannan e Freeman (1988) e os “custos de transação” de Williamson (WHITTINGTON, 2002).

Finalmente, Whittington (2002) explica que a perspectiva sistêmica comunga do mesmo pressuposto observado nas visões evolucionista e processual, que é o entendimento de que as organizações têm a capacidade de planejar e agir efetivamente em seus ambientes. Todavia, rejeita a ideia de racionalidade da perspectiva clássica e acredita que as normas que regem a estratégia não derivam tanto de limites cognitivos da *psique* humana e das micropolíticas internas à organização (abordagem processual), mas sim de regras culturais da sociedade local – grupos sociais, interesses e recursos que circundam seu contexto. O cerne da perspectiva sistêmica advoga que a tomada de decisão não é uma realização de indivíduos imparciais e calculistas que interagem em transações puramente econômicas, mas decisões realizadas por pessoas que estão profundamente entrelaçadas aos sistemas sociais. Essa abordagem é mais atual, data da década de 1990, e é fortemente influenciada pelos trabalhos de Granovetter (1985) e Whitley (1999).

Outra visão sobre as posições teóricas da estratégia é oferecida por Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000). Esses autores sumarizaram em dez escolas os principais pressupostos do pensamento estratégico nas organizações. O quadro 01 elenca essas escolas e traz um resumo sucinto dos seus principais componentes do processo de estratégia.

Quadro 01: Escolas do Pensamento Estratégico

Escolas	Formulação de Estratégia
Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola de Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola de Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola de Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

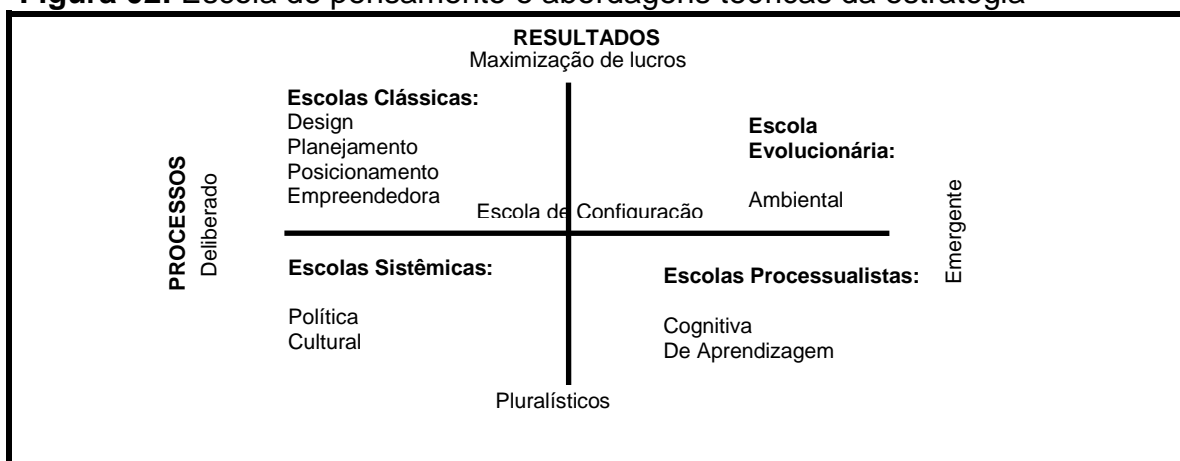
Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000, p. 13-14).

De acordo com Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000), ao grupo que compõe as três primeiras escolas a literatura classifica como sendo de natureza prescritiva, pois buscam entender como as estratégias devem ser formuladas em vez de preocupar-se em como elas realmente se formam. A escola do *design*, dos anos de 1960 foi a precursora e serviu de modelo para as duas escolas seguintes. A escola do planejamento desenvolveu-se na mesma década que a primeira, mas galgou seu auge na década seguinte ancorada na formulação da estratégia como um processo de planejamento formal. Nos anos de 1980, ganha espaço a escola prescritiva do posicionamento, esta, mais focada no conteúdo da estratégia do que no seu processo de formulação.

As seis escolas que seguem têm o interesse voltado para a descrição de como as estratégias são formuladas. As duas primeiras, escolas empreendedora e cognitiva enfatizam processos mentais do empreendedor e do estrategista na formulação da estratégia. As quatro escolas posteriores estendem o processo de formulação de estratégia para além do indivíduo. Assim, na escola do aprendizado entende-se que a estratégia emerge na medida em que a organização se adapta ou aprende; a escola do poder enfatiza os processos de negociação entre grupos conflitantes inseridos na organização ou entre organizações e seu ambiente externo e a escola cultural percebe a formulação da estratégia como arraigada na cultura da organização, nos seus processos coletivos e cooperativos; já para os teóricos da escola ambiental, a formulação de estratégias insurge de processos reativos advindos do contexto externo à organização (MINTZBERG; AHLSTAND; LAMPEL, 2000).

A escola da configuração, segundo Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000), parte de uma combinação das demais, de forma que se busca integrar vários elementos como o processo de formulação de estratégias, seus respectivos conteúdos, suas estruturas organizacionais e seus contextos em determinados estágios ou episódios.

Em sua obra *O estrategista*, Gimenez (2000) oferece uma integração entre os trabalhos desenvolvidos por Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000) e Whittington (2002) no que concerne à formação de estratégia. A figura 02 apresenta uma subdivisão de cinco grupos que relacionam as dimensões de resultados e processo estratégico com as escolas de pensamento estratégico.

Figura 02: Escola de pensamento e abordagens teóricas da estratégia

Fonte: Gimenez (2000, p. 21)

Os cinco grupos definidos por Gimenez (2000) são os seguintes: o primeiro refere-se à abordagem clássica e compreende as escolas do *Design*, do Planejamento, de Posicionamento, e Empreendedora, favorecendo um enfoque racional baseado em resultado único. No segundo, observa-se apenas escola Ambiental compondo a perspectiva evolucionária e é caracterizada por negar qualquer possibilidade de planejamento, mesmo admitindo o resultado único. O grupo processual é composto pelas escolas de Aprendizagem e Cognitiva, estas, por sua vez, buscam resultados múltiplos e são essencialmente incrementalistas. No quarto grupo, vê-se a perspectiva sistêmica envolvendo as escolas Cultural e Política. Essas escolas entendem a estratégia como um processo deliberado que leva em conta as influências culturais e de poder na busca de um resultado único para a organização. Por fim, a escola de Configuração entende a formação de estratégia como um processo episódico que surge a partir das transformações nas dimensões ambientais e organizacionais.

Feitas essas considerações, ressalta-se nessa fundamentação teórica um ponto relevante para o estudo do fenômeno da estratégia que é a distinção entre processo de formação de estratégia e de conteúdo de estratégia. Conforme Hiekkanen *et al.* (2013) a evolução das abordagens modernas acerca da gestão estratégica é caracterizada pela dicotomia entre duas vertentes: na primeira, a que versa sobre o conteúdo, busca-se compreender a relação entre estratégia e desempenho mediante uso de um enfoque estrutural para analisar as indústrias e as forças competitivas; já a segunda corrente, do processo, compreende os estudos descritivos que tratam de como as estratégias são formadas e implementadas.

Embora essa dicotomia seja encontrada na literatura, autores como Chakravarthy e White (2002) fornecem uma perspectiva que integra conteúdo e processo estratégicos na proporção em que entendem a relação entre desempenho empresarial, estratégia, decisões, ações e contexto organizacional e de negócios por meio das mudanças que acontecem através do tempo e pela maneira com a qual esses aspectos se influenciam dinamicamente. Segundo Montenegro e Bulgacov (2011), essa noção integradora corrobora a abordagem da estratégia enquanto prática social (EPS). Os autores acrescentam que as concepções de conteúdo e de processo permitem estudar a estratégia enquanto uma prática social, principalmente, pela possibilidade de tratar a estratégia como um todo e não de modo fragmentado.

Para Canhada e Rese (2009), a estratégia como uma prática social sugere que as microatividades (processos) realizadas pelos indivíduos, ao interagirem constantemente e envolverem-se em complexas relações de poder e significados compartilhados, possibilita à organização a obtenção de resultados (conteúdo) desejados ou não.

Em definição desenvolvida por Jarzabkowski (2003), a estratégia como prática preocupa-se em compreender como a estratégia emerge a partir das interações entre atores e seus contextos. Essas interações possibilitam a compreensão dos fenômenos para além da cognição individual ou de considerações estruturais externas, permitindo examinar o desempenho contínuo do trabalho estratégico e sua natureza evolutiva como padrões de atividades passíveis de serem reinterpretados. Tradicionalmente, a estratégia tem sido estudada como algo que as organizações possuem (TURETA; LIMA, 2011), na perspectiva da EPS, Whittington (2006) argumenta que a estratégia é mais do que uma propriedade das organizações. É algo que as pessoas fazem com o que é fornecido pelas organizações, bem como com o que deriva de fora delas e os efeitos que permeiam a sociedade como um todo.

Tureta e Lima (2011) explicam que a visão da estratégia como prática rompe com os postulados que implicavam uma relação estanque entre a formulação e a implementação da estratégia. Nesse aspecto, Golsorkhi *et al.* (2010) aponta que a EPS pode ser considerada uma alternativa ao *mainstream* da pesquisa tradicional em estratégia, pois permite desviar o foco de atenção sobre os efeitos relacionados meramente ao desempenho para considerar uma análise mais abrangente e

aprofundada de como realmente ocorre o planejamento, a implementação e as outras atividades que lidam com a estratégia.

De um ponto de vista epistemológico, a abordagem da estratégia como prática compreende a prática como mais próxima da realidade uma vez que oferece uma descrição "mais precisa" dos fenômenos do mundo real (HIEKKANEN *et al.*, 2013). Noção semelhante é compartilhada por Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2010), que relatam que os pesquisadores de estratégia como prática procuram entender a estratégia ao analisar em detalhes e com maior aproximação do cotidiano dos gerentes envolvidos em sua elaboração, por meio de reuniões, apresentações e comunicações e não de necessariamente de processos cognitivos.

Verifica-se, portanto, que é a partir do conjunto de atividades interativas e trocas sociais ocorridas nas organizações que surgem práticas, formais ou informais, que constituem a estratégia. A prática da estratégia se dá tanto no processo de formação da estratégia, consolidado em episódios a exemplo das reuniões; como na implementação, que inicia com a interpretação dos discursos feitos pelos atores sociais responsáveis pela estratégia. Essas práticas e atividades estratégicas relacionam-se aos resultados organizacionais tangíveis e intangíveis, passíveis ou não de serem mensurados (CANHADA; RESE, 2009).

No campo da estratégia como prática foram definidos três conceitos essenciais para o seu entendimento e que estão intimamente inter-relacionados: **os praticantes** – pessoas que fazem o trabalho de estratégia, tanto as que lidam diretamente com a estratégia, como as que exercem influência indireta sobre ela; **as práticas** – as ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais a estratégia é realizada (rotinas, discursos, conceitos, consultoria, tecnologias e artefatos) e **a práxis** – o fluxo de atividades em que a estratégia é desenvolvida (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; JARZABKOWSKI, SPEE, 2009).

Esses três conceitos – praticantes, práticas e *práxis* – têm sido fortemente considerados na literatura especializada uma vez que se busca entender como os estudos têm usado essas definições, bem como informar o seu desenvolvimento futuro. Nesse ponto, Jarzabkowski e Spee (2009) ressaltam que os estudos na perspectiva de estratégia como prática social têm procurado explicar a *práxis* da estratégia em três níveis: micro (episódios específicos, reuniões ou *workshops*), meso (mudanças de planejamento e padrões de ação) e macro (padrões de ação de um determinado setor).

Essa seção buscou oferecer uma visão geral, porém, resumida das principais abordagens teóricas existente na literatura de estratégia. Como mencionado, essas visões auxiliam no entendimento de enfoques mais atuais da teoria, como a estratégica enquanto prática social. Nesse sentido, ressalta-se que a estratégia como prática social será a perspectiva teórica que norteará a análise da tomada de decisões, pois permitirá entender o fenômeno de forma mais detalhada e próxima dos atores responsáveis pela tomada de decisão.

2.2 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

As linhas seguintes tratam dos principais conceitos da tomada decisão, das abordagens teóricas que a definem e de seus principais elementos. Devido à amplitude com que a literatura trata o processo decisório, muitas podem ser as definições para o termo decisão. Esses conceitos são delimitados pelo interesse de análise com os quais determinados autores dirigem suas investigações e pela representatividade de determinadas abordagens teóricas (TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011).

Antes de qualquer consideração acerca do tema, Clemen (1996) justifica a importância de se estudar o processo de tomada de decisão. Ele argumenta que a análise de decisão pode ajudar na compreensão de problemas proporcionando, dessa forma, que melhores decisões sejam alcançadas. Portanto, a análise de decisão possibilita um melhor entendimento da estrutura do problema, bem como da incerteza e das tensões inerente às alternativas e resultados, favorecendo as chances de melhores resultados e reduzindo as surpresas e os efeitos desagradáveis que não são previstos ou não são compreendidos em sua totalidade.

Para Torres Júnior e Moura (2011) tomar decisões consiste em um processo que pode ser ensinado e treinado. Não obstante, os autores consideram a qualidade do processo decisório como um conjunto de providências e ações que possibilitam aumentar as chances de sucesso, diminuir as chances de fracasso e, persistindo o erro mesmo com o risco minimizado, permite aprender com essa situação e não repeti-la.

A decisão pode ser sinônimo de efetuar escolhas sobre alternativas para alocação de recursos, bem como os caminhos de ação percorridos com vistas a

alcançar determinadas preferências. Soma-se a isso a expectativa sobre os resultados gerados por cada uma das alternativas e preferências, que são, em geral, associadas a objetivos, necessidades, desejos, valores, interesses de natureza objetiva ou subjetiva do indivíduo ou dos grupos nas organizações (TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011).

Na Teoria Administrativa, a Escola Clássica ou Racional (1910 a 1950) foi a primeira abordagem a tratar de maneira técnica, fragmentada e unilateral o Processo Decisório (MORITZ; PEREIRA, 2006). Assim, o processo decisório pode ser entendido a partir de enfoques que postulam orientações específicas. Nesse aspecto, a literatura da área oferece duas abordagens, à primeira vista, dicotômicas, a saber: a abordagem prescritiva e a abordagem descritiva.

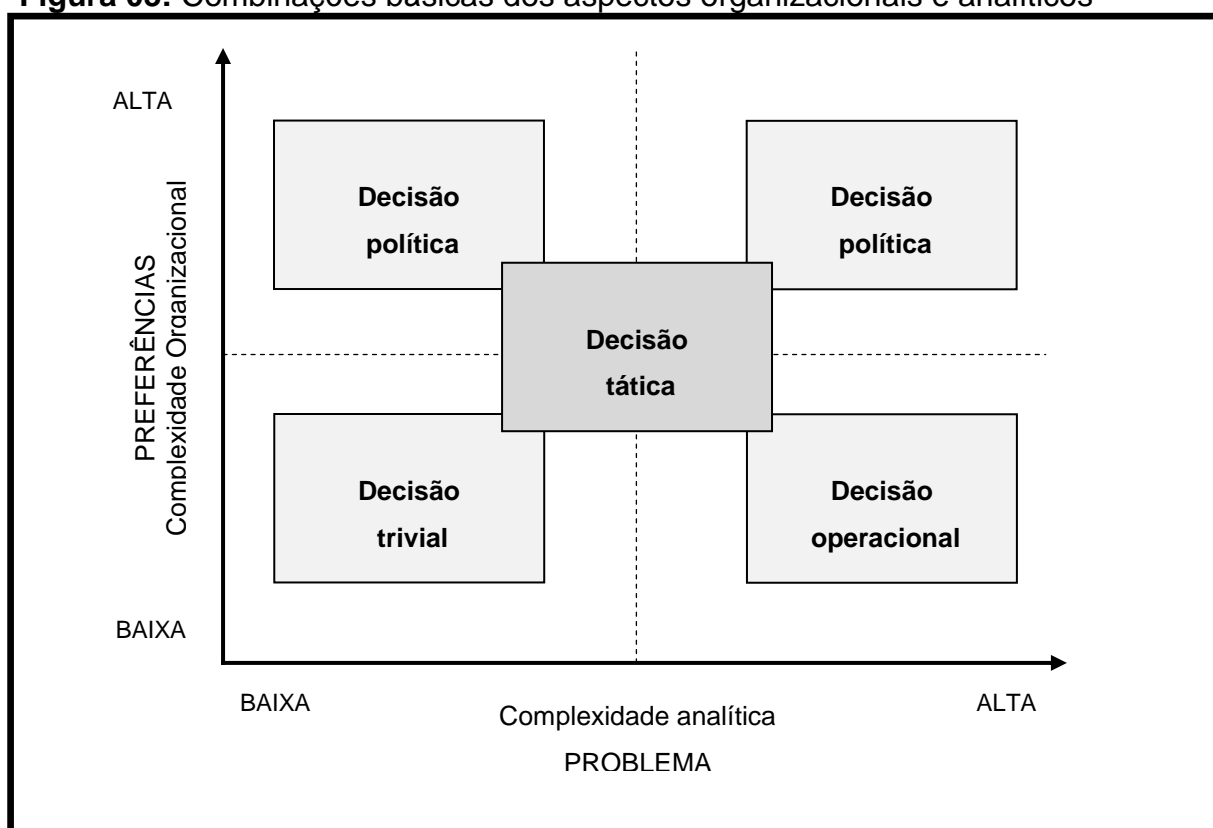
Na abordagem prescritiva, de acordo com Façanha, Yu e Martins (2011), a tomada de decisão é baseada na racionalidade limitada do ser humano e se fundamenta em teorias predominantemente normativas, que definem regras na busca de soluções ótimas para problemas. Já a abordagem descritiva constitui-se em um campo mais recente de pesquisa sobre decisão e tem como foco as decisões do cotidiano das organizações, ou seja, as decisões de caráter prático, que são tomadas no dia a dia de forma individual e/ou coletiva nos âmbitos pessoal e profissional. Tal perspectiva tem seus fundamentos na psicologia cognitiva, que trata da forma como os modelos mentais absorvem e processam as informações do ambiente e da sociologia, que se ocupa das interações humanas no que se refere aos processos de interdependência que os relacionam com associações, grupos e organizações (FAÇANHA; YU; MARTINS, 2011).

Não obstante, a literatura também apresenta autores que buscam a integração entre essas duas perspectivas. Nesse ponto, Torres Júnior e Moura (2011) explicam que a visão normativa/prescritiva e descritiva são enfoques complementares e que, portanto, devem ser incluídas em um processo racional de decisão. Um exemplo disso pode ser observado no estudo de Santos (2013) com 45 empresas sergipanas de pequeno porte que buscou entender quais tipos de abordagens são utilizadas na tomada de decisões de caráter estratégico nessas PMEs. Dentre os resultados, o autor constatou a utilização de uma abordagem integrada na tomada de decisão.

Torres Júnior e Moura (2011) explicam que a organização, sua estrutura e seus agentes tornam-se um campo de critérios no qual são realizadas as escolhas e

análises. Nesse ponto, a complexidade organizacional pode somar-se ou exceder a complexidade dos problemas. Assim, dentre as combinações possíveis entre a complexidade analítica e organizacional, presente na figura 03, observa-se, de um lado, problemas com maior ou menor quantidade de variáveis a serem consideradas como inerentes ao problema em si e, de outro, situações com complexidade organizacional diversa, nas quais as relações entre as partes interessadas na decisão são tratadas de maneira tensa e delicada. Assim, os autores resumem essas considerações em cinco possibilidades genéricas que direcionam uma análise inicial sobre o contexto da decisão.

Figura 03: Combinações básicas dos aspectos organizacionais e analíticos



Fonte: Torres Júnior e Moura (2011, p. 8)

De acordo com Clemen (1996), processo de análise da decisão tem a seguinte sequência: identificação da situação de decisão e entendimento dos objetivos; identificação de alternativas; decomposição e modelagem do problema em estrutura, incerteza e preferências; escolha da melhor alternativa, análise de sensibilidade e, não sendo necessária a realização de uma análise mais aprofundada, implementação da alternativa escolhida.

Segundo Rodrigues e Russo (2011), as regras do pensamento decisório racional percorrem as etapas de: definição do problema (*framing*), geração de alternativas, determinação de objetivos, tratamento, avaliação de alternativas, implementação da decisão, avaliação do resultado da decisão e decisões em série. Do modo semelhante, Torres Júnior e Moura (2011) reúnem a contribuição de diversos autores e oferecem uma estrutura básica das etapas que devem ser seguidas no processo de tomada de decisão. O quadro 02 resume esse percurso do processo decisório.

Quadro 02: Etapas do Processo Decisório

1	Entender o problema, incluindo contexto ou distintos contextos e cenários possíveis;
2	Estabelecer critérios de escolha segundo os objetivos do decisor ou da organização;
3	Criar alternativas e estabelecer influências entre as variáveis das alternativas e dos objetivos;
4	Coletar informações para estimar as consequências de cada alternativa e para gerar outras alternativas;
5	Avaliar as alternativas quanto a custos, resultados, riscos e outros objetivos estabelecidos;
6	Escolher e implementar;
7	Acompanhar resultados e se necessário voltar à primeira etapa.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Torres Junior e Moura (2011, p. 16)

As decisões podem ser classificadas de acordo com sua dimensão de estruturação, isso significa dizer que elas estão dispostas em uma espécie de *continuum* no qual as decisões programadas ou estruturadas se apresentam em uma extremidade, enquanto as decisões não estruturadas ou não programadas encontram-se no limite oposto. Destaca-se que as decisões programadas referem-se aos processos rotineiros da organização, elas estão mais próximas das decisões operacionais; já as decisões não programadas apresentam um caráter mais estratégico, pois se relacionam a situações com maior grau de complexidade ou acontecimentos que não foram experienciados anteriormente da organização. Essas decisões carecem, na maioria das vezes, de tratamento específico, pois consideram a influência de questões políticas, cognitivas e culturais nas quais o acúmulo de

informações ou métodos racionais nem sempre garante a qualidade das decisões. (TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011)

Há ainda uma categoria intermediária que corresponde às decisões semiestruturadas (MORTIZ; PEREIRA, 2006). Para Nascimento e Reginato (2007), esse tipo de decisão possui um caráter mais tático e só podem ser sistematizadas até certo ponto. Os autores acrescentam que o uso de sistemas de simulação pode auxiliar o decisor no sentido de ampliar a visão a respeito das consequências que a decisão pode causar às demais atividades organizacionais.

A propósito, no que se refere às ferramentas de apoio em análises prescritivas, verificam-se a adoção de procedimentos, em geral, quantitativos para auxiliar os decisores frente aos problemas e as oportunidades (SANTOS, 2011). Nesse aspecto, os pesquisadores privilegiam o uso de modelos e ferramentas de caráter mais normativo (RODRIGUES; RUSSO, 2011) que vão desde diagramas e técnicas a sistemas de informação que dão suporte ao tomador de decisão em ambientes caracterizados tanto por condições de certeza, quanto de incerteza.

Dentre os diagramas e técnicas, Santos (2011) destaca o diagrama de influências, os diagramas causais, a árvore de decisão, o método de trocas justas, a ponderação por preços. Dentre os sistemas, Camargo Júnior, Façanha e Yu (2011) apontam os sistemas de processamento de transações (SPT), os sistemas de informação gerenciais (SIG), sistemas de apoio aos executivos (SIE) e os sistemas de apoio à decisão (SAD).

Na abordagem descritiva, os aspectos qualitativos são mais preponderantes na tomada de decisão. Dessa forma, considera-se a influência dos aspectos cognitivos no processo de decisório ao mostrar que, muitas das vezes, eles são apoiados em heurísticas – regras práticas ou modelos mentais que ajudam a avaliar, calcular e pensar, de modo simplificado, sobre um determinado assunto –, mas que podem, por outro lado, culminar em erros sistemáticos gerados por vieses cognitivos ocasionados por esse efeito simplificador (RODRIGUES; RUSSO, 2011).

Além disso, Dacorso e Russo (2011) consideram a relevância da intuição para a abordagem descritiva. Resumidamente, para efeitos da análise de decisão, os autores enxergam a intuição como a possibilidade de transformar experiências em ações. Essa noção é a base para o campo de estudo da decisão naturalística, um campo que surgiu da necessidade de compreender, explicar e prever as decisões tomadas fora dos laboratórios sem a utilização dos modelos tradicionais de

análise, haja vista a incapacidade desses modelos em tratar as muitas variáveis que afetam a tomada de decisão.

O estudo realizado por Burke e Muller (1999) ilustra a relevância das decisões tomadas por intuição no ambiente empresarial, por esta se tratar, muitas das vezes, da primeira abordagem disponível aos decisores. Para entender tal processo, as autoras investigaram o uso da intuição na tomada de decisão com 60 profissionais experientes que ocupam cargos importantes em grandes organizações nos EUA. Dessa forma, foi possível descrever um perfil dos entrevistados que utilizam a intuição no trabalho e documentar a qualidade e os benefícios percebidos nas decisões intuitivas.

No tocante aos fatores que influenciam a decisão, Mortiz e Pereira (2006) destacam que os processos de tomada de decisão são, na maioria das vezes, determinados pelas características e pelo contexto da organização em que ocorrem. Dessa forma, os principais fatores elencados pelos autores são: **ambiente**, caracterizado pela sua complexidade, dinamismo e hostilidade; **organização** – com sua distribuição de poder em termos de nível e posição; **tipo organizacional** – autocracia, burocracia e adocracia; **tipo de cultura** – de poder, de papéis, de pessoas e de tarefas; **características do decisor** – referente ao perfil assumido (proativo, intuitivo, reativo, analítico, autônomo, inovador e disposto a correr riscos); e **tipos de assunto** – complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos.

Contudo, Nooraie (2012) argumenta que apesar do volume de trabalhos realizados na área, pouco tem sido pesquisado sobre os fatores que influenciam o processo de tomada de decisão. Em sua investigação, o autor elenca quatro conjuntos de aspectos que exerce algum tipo de influência nas decisões de cunho estratégico, a saber: **características específicas de decisão**, aqui subdivididas em familiaridade, magnitude de impacto, ameaça ou oportunidade, risco, complexidade e tipo de decisão; **características organizacionais internas**, traduzidas em estrutura, poder, tamanho, desempenho e disponibilidade de recursos da organização; **características ambientais externas**, tais como dinamismo, oportunidades e ameaças, hostilidade, heterogeneidade e incerteza do ambiente; e **características da equipe de gestão**, propensão ao risco, formação e experiência, consenso da equipe, idade, diversidade cognitiva, conflitos cognitivos e afetivos e necessidade de realização.

Aqui foram apresentados alguns pressupostos que refletem a literatura sobre tomada de decisão. É importante destacar que para a análise das decisões estratégicas, objeto de estudo dessa pesquisa, não foi priorizada uma abordagem específica. Pelo contrário, as apreciações sobre o campo empírico foram verificadas tanto nos seus elementos descritivos – heurísticas e vieses, intuição e decisões políticas, como nos elementos de cunho prescritivo – estruturação, métodos de análise e sistemas de apoio à decisão, considerando inclusive a integração desses dois enfoques.

Subjacente à temática “processo decisório”, buscou-se entender questões referentes a outras áreas de conhecimento, como a estratégia organizacional. Para tanto, tentou-se realizar uma articulação teórica entre essas duas perspectivas.

No tocante às decisões estratégicas, Eisenhardt e Zbaracki (1992) destacam sua relevância no que se refere ao curso frequente de ações tomadas para o comprometimento de recursos, fundamentalmente porque as decisões tomadas afetam criticamente a saúde e sobrevivência da organização.

Nesse sentido, Santos (2013) sintetiza as principais características classificando-as e analisando-as sob pontos de vista de diferentes autores. Dessa forma, verificam-se como principais aspectos o longo prazo, o envolvimento de recursos, a importância para estratégia do negócio e o elevado grau de incerteza que possui. Montibeller e Franco (2010) acrescentam que, além do alto nível de incerteza, o processo de criação, avaliação e implementação de decisões estratégicas geralmente tem como atributos as potenciais sinergias entre diferentes opções, as consequências do longo prazo e o envolvimento de *stakeholders*-chave nas negociações.

As características ditadas por esses autores remetem ao ambiente externo do qual as organizações sofrem grandes estímulos. Assim, Bataglia e Klement (2011) alertam os gestores para a dinâmica ambiental dos setores em que estão inseridas, no sentido de perceber a necessidade de iniciar o processo decisório, com a criação de alternativas de ações e seleção daquelas mais viáveis em termos de eficiência e eficácia na relação da organização com seu ambiente.

Para os autores, um processo de decisão estratégica é iniciado quando os estímulos chegam a um ponto crítico. No entanto, eles alertam para necessidade de busca de informações para melhor compreensão e descrição de problemas, pois as situações que levam a uma decisão estratégica não surgem de modo pre-formatado.

Devem ser considerados nessa questão, o envolvimento de diferentes fontes e grupos de pessoas com distintas funções na organização (BATAGLIA; KLEMENT, 2011).

Todavia, Papadakis, Lioukas e Chambers (1998) ressaltam que, apesar de a tomada de decisão na esfera estratégica tenha emergido como uma das áreas mais ativas da pesquisa sobre gestão, no campo empírico não se verificou a ocorrência de investigações mais rigorosas acerca dos aspectos referentes à gestão, aos fatores contextuais e às características próprias da decisão em seu processo.

Assim, o ponto de discussão mais proeminente que se buscou entre as teorias apresentadas nessa revisão teórica refere-se ao campo da estratégia como prática na análise da tomada de decisões. O presente estudo adotou como base para essa teoria os trabalhos de (GOLSORKHI *et al.*, 2010; JOHNSON *et al.*, 2003, 2007; JARZABKOWSKI, 2003, 2005; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; VAARA; WHITTINGTON, 2004; WHITTINGTON, 2012).

Na abordagem da estratégia como prática, a estratégia é definida como o modo pelo qual os gestores e demais envolvidos de uma organização interagem e operam durante todo processo de formulação e de implementação da estratégia, com foco nas práticas sociais do dia a dia (AVILA *et al.*, 2009). Nesse aspecto, Whittington (2004) observa que a EPS possibilita ao pesquisador desenvolver um relacionamento muito mais íntimo com seu objeto de estudo, permitindo compreender a inter-relação entre praticantes, *práxis* e prática (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) na formulação da estratégia.

O estudo realizado por Abib, Bulgacov e Amorim (2007) é um exemplo de como o processo de tomada de decisão pode ser entendido sob a ótica da EPS. Os autores analisaram o comportamento da estrutura informacional da decisão (pessoas, tecnologia, conteúdo, estrutura de comunicação e estrutura organizacional) sob a ótica das práticas dos envolvidos nas decisões em duas cooperativas. O pressuposto central do trabalho foi entender em que medida as interações, decisões e mecanismos de disseminação informacional constituem-se como recurso competitivo.

Assim, na medida em que as decisões organizacionais podem emergir da *práxis* estratégica (fluxo de atividades), levando em conta seus praticantes e as próprias práticas, é possível estabelecer algumas relações.

Em primeiro lugar, o próprio conceito de tomada de decisão, na visão de Torres Júnior e Moura (2011), advoga que a ação de decidir pode ser tanto individual, embora seja passível da colaboração de outros sujeitos que forneçam dados e informações ou mesmo participem de reuniões, como pode ser também uma ação coletiva, na medida em que diversos agentes podem chegar a um consenso final, sem que a decisão possa ser concentrada em apenas um responsável. Nesse ponto, observa-se que o praticante da estratégia inclui as pessoas diretamente envolvidas na formulação e implantação da estratégia – gerentes e consultores – e aqueles com influência indireta – os decisores políticos, a mídia, os gurus e escolas de negócios, que moldam a *práxis* e as práticas legítimas. Em segundo lugar, muitas das decisões, principalmente as prescritivas, são tomadas com o auxílio de ferramentas de apoio (diagrama, gráficos, sistemas de informação) que no entendimento da EPS caracterizam-se como práticas episódicas, em geral, ocorridas em episódios específicos da *práxis* estratégica – uma oficina, uma reunião ou uma decisão (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Essas considerações permitem, dentre outras possibilidades, uma visão mais abrangente sobre o fenômeno de modo a contemplar tanto os aspectos de racionalidade como os aspectos subjetivos que circundam a tomada de decisão de caráter estratégico. Tendo definido a base teórica que sustenta esse estudo, bem como o campo empírico no qual a pesquisa foi empreendida, a seção seguinte trata das considerações gerais sobre empresas de serviços intensivos em conhecimento. Essa visão geral reflete a relevância política, econômica e social desse setor e os principais achados na literatura nacional e internacional.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAMPO DE PESQUISA

A trajetória de crescimento das atividades de serviço nas atuais economias representa a posição majoritária desse setor (MOREIRA; VARGAS, 2012). Para os autores, tal desenvolvimento coincide com o aumento do interesse por parte dos pesquisadores no que se refere à dinâmica de surgimento de inovações em serviços. Nesse ponto, Freire (2006) explica que alguns fatores foram essenciais para aumentar a complexidade nos ambientes externos e internos dessas empresas, possibilitando sua expansão, a saber: a gradativa divisão técnica do trabalho, a

crescente concentração de capital, a crescente expansão de mercados, o desenvolvimento das tecnologias da informação, as mudanças no ambiente institucional (regulação, competitividade e estruturas de gestão) e a flexibilização de processos produtivos e de mercado.

Além disso, sabe-se que o ramo de serviços exerce um papel crucial na economia, seja pela sua função de gerar emprego e renda ou pela importância crescente dessas atividades de fomento para o progresso e criação da riqueza social (BERNARDES; ANDREASSI, 2005; KUBOTA, 2007). Diante da variedade de atividades que compõem o setor de serviços, pode-se destacar uma vertente dedicada exclusivamente às empresas que têm como *core* central a informação e conhecimento, elas são chamadas de firmas de serviços intensivos em conhecimento (SICs), tradução do inglês da expressão *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS).

Para Consoli e Hortelano (2013) essas empresas se especializam na seleção, avaliação de conhecimento e comercializam serviços profissionais de consultoria como intermediárias de outros empreendimentos. Nesse aspecto, Kon (2007) complementa que o conhecimento incorporado em suas atividades se dissemina em todos os setores da economia, desempenhando um papel de indutor do desenvolvimento.

Esse segmento tem exercido papel cada vez mais importante, na medida em que evidências empíricas atestam a expressiva participação das SICs na composição das estruturas econômicas internas, nos fluxos de comércio internacionais e nas rotinas de inovação e aprendizado das economias centrais (BERNARDES; ANDREASSI, 2005). De modo mais ilustrativo, Jesus (2008) explica que as SICs atuam internamente melhorando a qualificação de funcionários e permitindo melhor divisão do trabalho. Essas ações têm impacto significativo na produtividade, facilitando a inovação e permitindo maiores ganhos econômicos.

Como visto, os negócios de serviços intensivos em conhecimento correspondem a um grupo específico do setor de serviços no qual Miles *et al.* (1995) conceitua como empresas que dependem fortemente de conhecimentos profissionais, são fontes primárias de informação e conhecimento, usam seu conhecimento para a produção de serviços de intermediação de processos de produção de seus clientes, apresentam grande importância competitiva e é fornecedora principal de outras empresas.

Nälinder (2002 *apud* Bernardes e Kallup, 2007) acrescentam outras particularidades a essas empresas, tais como: alto desempenho na geração de divisas e valor adicionado, forte tendência à internacionalização de suas atividades, atuam como agentes facilitadores de inovação, apresentam forte interação produtor-usuário por oferecerem produtos customizados e sua concorrência baseia-se na disseminação de novos padrões de tecnologias e de tecnologia de informação e comunicação (TIC).

A literatura sobre SICs enfatiza ainda sua possibilidade de criar novos conhecimentos e transferi-lo para seus clientes mediante mecanismos de interação (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2011). Consoli e Hortelano (2013) corroboram essa afirmação e explicam que uma competência comum às SICs é a integração de diferentes formas de conhecimento – tácito, incorporado em seus funcionários e conhecimento codificado – em produção transacionável. Todavia, os autores esclarecem que algumas SICs não supõem mudanças no conteúdo da informação, cuidam apenas da manutenção de infraestruturas para a sua transmissão, enquanto que outras SICs operam transformações com o objetivo de negociar pacotes de informação recém-criados.

Jesus (2008) resume as características das SICs como empresas que têm alto nível de conhecimento tácito e explícito e possuem equipe de trabalho engajada na geração e comunicação da informação na busca de soluções específicas para o cliente. Esse autor acrescenta que há uma relação muito estreita entre as SICs e seus clientes e fornecedores, formando uma espécie de rede de cooperação. Assim, a informação é desenvolvida com o conhecimento intrínseco à empresa e é combinada com o conhecimento e a informação dos clientes, de universidades, laboratórios e outras organizações que com as quais mantenham algum vínculo (JESUS, 2008).

Adicionalmente, Miles *et al.* (1995) argumenta que as SICs podem ser usuários importantes da nova tecnologia, porém, muitas vezes são elas as produtoras e portadoras dessas novas tecnologias. Os autores salientam que essas empresas são impulsionadas pelas exigências de conhecimentos gerados mediante as incertezas que permeiam o desempenho de novas tecnologias e as tendências de desenvolvimento que as caracterizam. Essa distinção é essencial para a definição desse seguimento da indústria de serviços, pois mesmo a literatura identificando uma grande variedade de atividades que podem ser consideradas

como SICs, não se trata de um grupo homogêneo. Assim, conforme Bernardes, Bessa e Kalup (2005), essas atividades são agrupadas em dois conjuntos:

- *Professional KIBS (P-KIBS)*: serviços usuários de novas tecnologias, direcionados ao conhecimento técnico e administrativo (segmentos de engenharia, *design*, arquitetura, marketing, publicidade, consultorias financeiras e jurídicas, P&D em ciências sociais e naturais, consultoria em gestão empresarial, entre outros);
- *Technological KIBS (T-KIBS)*: serviços focados em novas tecnologias (redes de informática, serviços de telecomunicações, entre outros).

Muller e Doloreux (2007) esclarecem que, desde meados de 1990, houve um aumento significativo dispensado às SICs por conta de sua função nos sistemas de inovação. Os pressupostos apresentados ficam mais claros ao verificar os trabalhos empíricos dessa área. Silva *et al.* (2011) analisaram o grau de importância dos investimentos e em atividades de inovação em 829 empresas portuguesas de serviços intensivos em conhecimento. Em estudo realizado por Teirlinck e Spithoven (2012) buscou-se uma melhor compreensão acerca das escolhas estratégicas relacionadas à gestão de pesquisa e desenvolvimento em SICs da Bélgica. Já Doloreux e Shearmur (2012) exploraram a relação entre inovação e estrutura espacial em que as empresas operam. Consoli e Hortelano (2013) por sua vez, usam dados secundários para analisar a variedade de estruturas ocupacionais e capacidades necessárias das empresas das SICs norte-americanas com o intuito de explorar a falha conceitual apresentada na literatura que é a homogeneização das características das firmas que compõem esse ramo da indústria de serviços. Em suma, esses estudos buscam explorar as lacunas de pesquisa a fim de avançar na literatura especializada da área.

No Brasil, porém, essa literatura tem se desenvolvido mais recentemente e pode ser verificada nos trabalhos de Freire (2006); Jesus (2005, 2008); Bernardes, Bessa e Kalup (2005); Bernardes e Andreassi (2005); Figueiredo (2006), Kubota (2006) dentre outros. De modo geral, esses trabalhos tratam de conceituar, caracterizar, avaliar a importância e os aspectos subjacentes aos processos de inovação das empresas de serviços intensivos em conhecimento.

A título de categorização, no Brasil foi adotada a classificação das atividades de serviços criada pela PAEP conforme as diretrizes do Código Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) e compatíveis com a *International Industrial Classification* – ISIC, terceira revisão (REV 3). Porém, é necessário destacar a

mudança de códigos na classificação fornecida pelo CNAE. Até o momento, não existe um reagrupamento ou mesmo atualização das referências anteriores com base em estudos nacionais mais abrangentes sobre o setor de serviços.

No intuito de facilitar a operacionalização da pesquisa, no quadro 03 constam os serviços que compõem esse seguimento da indústria de serviços.

Quadro 03: Classificação dos SICs utilizada pela PAEP

Setores de Referência
Telecomunicações
Atividades de Informática e Conexas Consultoria em sistemas de informática e Desenvolvimento de programas de informática Processamento de dados e atividades de bancos de dados Manutenção e reparação de máquinas de escritório de informática e outras atividades de informática, não especificadas anteriormente
Pesquisa e Desenvolvimento Pesquisa e desenvolvimento das ciências físicas e naturais Pesquisa e desenvolvimento das ciências sociais e humanas
Serviços técnicos às empresas Atividades jurídicas, contábeis e de assessoria empresarial Serviços de arquitetura e engenharia e de assessoramento técnico especializado Ensaio de materiais e de produtos; análise de qualidade Publicidade
Serviço Audiovisuais

Fonte: Adaptado de Bernardes e Andreassi (2005) com base em dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (2011).

Finalmente, como salienta Freire (2006), na medida em que tais empresas atuam como difusores de conhecimento e tem a possibilidade de se envolver facilmente ao longo da cadeia produtiva, as SICs podem representar uma tendência analítica interessante, sobretudo, para o desenvolvimento de políticas públicas de desenvolvimento e fomento a inovação. Feitas as considerações sobre o campo empírico, a seção seguinte apresenta o percurso metodológico que guiou o presente estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Minayo (2002), teoria e metodologia são indissociáveis, pois enquanto a teoria busca explicar um fenômeno, um processo ou o conjunto deles, a metodologia inclui as concepções teóricas, o conjunto de técnicas que permitem a construção da realidade e a capacidade criativa do pesquisador. No tocante ao conjunto de técnicas, a autora advoga que a metodologia deve dispor de um instrumental claro e coerente, elaborado de forma a conduzir os impasses teóricos para o desafio que a prática representa. Assim, nessa seção apresenta-se a proposta metodológica que norteou este estudo.

Inicialmente, apresentam-se as questões de pesquisa, natureza e caracterização do estudo, tópicos nos quais são apontados os posicionamentos epistemológicos do investigador. Posteriormente, expõem-se a estratégia de pesquisa, bem como as unidades de análise, os critérios de seleção do objeto de estudo e o protocolo que narra os passos adotados pelo pesquisador. São ainda destacadas as fontes de evidência, as definições constitutivas do estudo, as categorias de análise e os critérios adotados para validar e atribuir confiabilidade a pesquisa. Finalmente, apontam-se as limitações metodológicas e descrevem-se os procedimentos adotados na análise dos dados coletados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

De acordo com Collis e Hussey (2005), as questões de pesquisa refletem a natureza do problema de pesquisa. Assim, com base no objetivo do estudo, indagou-se a seguinte questão: “Como acontece o processo decisório de natureza estratégica nas empresas de serviços intensivos em conhecimento (SICs) da cidade de Aracaju-SE?” A partir desse questionamento geral, definiram-se as seguintes questões de pesquisa:

- **Quem são os tomadores de decisão estratégica e quais as características dos empreendimentos de serviços intensivos em conhecimento nos casos considerados no estudo?**

- **Como as empresas de serviços intensivos em conhecimento definem suas estratégias;**
- **Quais os principais fatores – internos e externos – que influenciam o processo decisório de caráter estratégico dessas empresas?**
- **Quais as ferramentas ou informações consideradas para a tomada de decisão estratégica nos empreendimentos analisados?**
- **Quais os tipos de decisões – estruturadas e não estruturadas – tomadas nas SICs consideradas no estudo?**
- **Quais as etapas do processo decisório são percorridas nesses empreendimentos?**

3.2 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esse tópico apresenta o posicionamento epistemológico do pesquisador subjacente ao estudo. No entendimento de Saunders, Lewis e Thornhill (2007), a filosofia de pesquisa adotada diz muito a respeito de como o pesquisador vê o mundo, como compreende as importantes suposições que sustentarão a estratégia e os métodos de pesquisa. Nesse aspecto, Easterby-Smith, Thorpe, Lowe (1999) apontam três razões que justificam a consideração de questões filosóficas no desenho da pesquisa: em primeiro lugar, pode esclarecer as configurações da pesquisa de modo a prover respostas satisfatórias à questão básica da pesquisa; em segundo lugar, o entendimento das questões filosóficas permite que o pesquisador conheça as restrições de determinadas abordagens; e em terceiro lugar, possibilita ao pesquisador adotar concepções de pesquisa divergentes de suas experiências passadas e de acordo com as restrições das diversas estruturas que compõem o conhecimento.

Para esses autores, a filosofia nas ciências sociais está polarizada em duas tradições principais a partir da qual derivam os métodos de pesquisa: o positivismo e a fenomenologia. Por um lado, o paradigma ou filosofia de pesquisa positivista defende a ideia de que o mundo social existe externamente e que suas características devem ser mensuradas por meio de procedimentos objetivos (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999). Já o paradigma fenomenológico, no

outro extremo, interessa-se em entender o comportamento humano a partir de quadros de referência do participante, na medida em que se entende que investigar a realidade implica em impactos sobre essa mesma realidade. Em outras palavras, enfatizam-se os aspectos subjetivos da ação humana e os significados dispensados ao fenômeno social (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Nessa linha de pensamento, cumpre salientar a visão paradigmática proposta por Burrell e Morgan (1979). Esses autores propuseram quatro amplas perspectivas de enxergar o mundo – **funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical** – na qual estabeleceram um conjunto de pressupostos teóricos sobre a natureza da ciência e da sociedade (PACAGNAN; GIMENEZ; RUBO, 2012). As características de cada um dos quatro paradigmas contemplam aspectos metodológicos que auxiliam o pesquisador no cumprimento do problema de pesquisa.

Diante disso, do ponto de vista epistemológico, o presente estudo buscou se enquadrar no paradigma interpretativista, pois, conforme salientam Burrell e Morgan (1979), essa perspectiva de pesquisa preocupa-se em compreender a natureza fundamental do mundo social, buscando explicações na esfera da consciência individual e da subjetividade, considerando o quadro de referência do participante. Ademais, essa escolha já fora proposta por Pacagnan, Gimenez e Rubo (2012) em ensaio que tratou das possibilidades da adoção do paradigma interpretativista como metodologia de pesquisa na condução dos estudos empíricos de estratégia como prática social.

Collis e Hussey (2005) destacam que, a depender dos autores, as duas maneiras de conceber o mundo, citadas anteriormente, podem ser conhecidas por outros nomes, a saber: abordagem quantitativa para o positivismo e abordagem qualitativa para o paradigma fenomenológico. A pesquisa qualitativa, conforme Minayo (2002), preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ela se concentra no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser simplesmente reduzidos à operacionalização de variáveis, mas sim mediante a compreensão aprofundada das relações, dos processos e dos fenômenos. Para esse estudo, a visão de mundo mais apropriada é a de caráter qualitativo, uma vez que se pretende examinar e refletir sobre as atividades subjacentes ao processo decisório dos tomadores de decisão, atores sociais desse estudo.

Saunders, Lewis e Thornhill (2007) atentam para um fator importante a ser considerado no desenho da pesquisa, também construído nas bases da visão positivista e do paradigma fenomenológico: as abordagens dedutiva e indutiva. Define-se a primeira quando o desenvolvimento da teoria se sujeita a rigorosas avaliações, como o teste de hipóteses, que permite a explicação e antecipação de fenômenos, bem como a predição e o controle de sua ocorrência (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007). Já o processo de construção teórica na abordagem indutiva, segundo Hyde (2000, *apud* NOVAES; GIL, 2009), parte da observação de algo específico para buscar estabelecer generalizações acerca do fenômeno sob investigação. Dessa forma, Novaes e Gil (2009) assinalam que a abordagem indutiva permite aos pesquisadores a descoberta de novos fenômenos ou variáveis, num processo de enriquecimento da própria teoria vigente.

Porém, é necessário lembrar que o uso exclusivo de uma determinada abordagem de pesquisa na realização de estudos organizacionais tem sido questionado por muitos autores. Nesse sentido, Ali e Birley (1999) argumentam que os pesquisadores podem combinar elementos abordagens qualitativas e quantitativas, especificamente das abordagens indutiva e dedutiva de forma epistemologicamente consistente. Assim, defende-se que uma terceira visão, chamada por Leão, Mello e Vieira (2009) de abordagem mista, seria uma maneira dos pesquisadores sociais se beneficiarem da utilização de elementos das visões dedutivista e indutivista.

Isso não significa necessariamente que o pesquisador desvie do enfoque adotado no estudo, uma vez que ele sempre estará posicionado em algum ponto do *continuum* dedutivo – indutivo, mas que utilize os benefícios das duas orientações (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009). Nesse caso, a teoria existente, característica do dedutivismo, pode ser utilizada sob a forma de construtos para embasar a coleta de dados, como também pode ser mais fluida e adaptável às necessidades do entrevistado, aspecto característico do processo indutivo de pesquisa (ALI; BIRLEY, 1999). Feitas essas considerações e visando uma maior riqueza na compreensão do fenômeno proposto nesse estudo, essa investigação partiu do método misto, no qual se adotou construtos existentes na teoria para realização da coleta de dados, ao mesmo tempo que considerou as informações que emergiram do campo de estudo.

Outra classificação relevante diz respeito à finalidade para a qual o estudo se propõe. Elas são classificadas em exploratória, descritiva e explicativa ou explanatória (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007). Na pesquisa social, auxiliam ao pesquisador a explorar um novo tópico, descrever um fenômeno social ou explicar porque alguma coisa ocorre (NEUMAN, 2006).

Para Neuman (2006), os estudos podem apresentar múltiplos propósitos. Assim, a proposta de pesquisa desse estudo propõe a realização de pesquisa com finalidades exploratória, ao buscar compreender novos assuntos, pouco pesquisados; e descritiva, ao descrever detalhes específicos de um fenômeno social (NEUMAN, 2006). Além disso, a flexibilidade e a adaptação à mudança conferida ao estudo exploratório permitem que sejam executadas mudanças no direcionamento da pesquisa conforme novos dados e novos *insights* apareçam (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007).

Em relação à dimensão temporal em pesquisas, a literatura oferece duas opções. Uma delas é a de caráter longitudinal, na qual os dados são coletados em mais de uma ocasião, especialmente quando o intuito do pesquisador é captar mudanças sociais ao longo de um período temporal (NEUMAN, 2006). A segunda opção é o estudo de corte transversal, que foi a alternativa mais viável nesse estudo. A justificativa para essa escolha encontra-se em Collis e Hussey (2005) que argumentam que os estudos de corte transversal são aconselhados quando há limitações de tempo e de recursos na coleta de evidências.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para a consecução dessa pesquisa, a estratégia adotada foi o estudo de caso. Conforme Eisenhardt (1989), o estudo de caso corresponde a um método de pesquisa no qual a finalidade é compreender a dinâmica singular de um determinado fenômeno. Além disso, tal estratégia possui a vantagem de possibilitar a investigação empírica e em profundidade de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, principalmente, quando não há clareza de limites entre fenômeno e contexto (YIN, 2010).

Em relação ao emprego de estudos de caso em pesquisas, Stake (1994) apresenta o *caso instrumental*, cuja finalidade é fornecer *insights* sobre um

determinado assunto ou um aprimoramento da teoria. Nesse sentido, o autor acrescenta que uma série de casos instrumentais pode ser estudada em conjunto para investigar um fenômeno, tem-se aí o *estudo de caso coletivo*. Neste estudo, foi utilizado o conceito de caso coletivo, também chamado de casos múltiplos por YIN (2010), pois “acredita-se que o entendimento deles vai levar a uma melhor compreensão, talvez melhor teorização sobre uma coleção ainda maior de casos” (STAKE, 1994, p. 237).

3.3.1 Unidade e nível de análise

A unidade de análise corresponde ao tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos estudados se referem e para o qual se justifica a coleta e análise dos dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para Yin (2010) essas unidades pode ser um indivíduo, um evento, uma entidade, um processo ou mesmo um programa. Ressalta-se ainda que uma das preocupações da estratégia como prática social são as atividades e práticas realizadas no cotidiano das organizações, bem como as consequências que, mesmo nem sempre sendo passível de identificação, podem acarretar para as organizações e para aqueles que nela trabalham (JOHNSON *et al.*, 2003). Dessa forma, fica estabelecida a análise do estudo no nível organizacional, especificamente, nas empresas de serviços intensivos em conhecimento (SICs) da cidade de Aracaju-SE; as unidades de análise, as decisões estratégicas e os tomadores de decisão dessas empresas como os principais informantes-chave. Para garantir o atendimento de tal propósito, buscou-se entrevistar mais de um informante em cada caso a fim de confrontar os depoimentos e garantir narrativas que traduzissem o posicionamento da organização e não apenas a percepção isolada do indivíduo. Além disso, os questionamentos buscaram captar exemplos de situações em que foram tomadas decisões estratégicas com o objetivo de aproximar da realidade dos eventos de decisão.

3.3.2 Critérios de escolha dos casos

É válido salientar que para a seleção dos estudos de caso, a aplicação da lógica de amostragem tal como utilizada nos levantamentos é mal direcionada, uma vez que essa estratégia de pesquisa não busca a incidência de fenômenos (YIN, 2010). Nesse sentido, foram considerados os seguintes critérios para seleção dos casos:

- Ser uma empresa de serviço intensivo em conhecimento com base na classificação de Freire (2006), que considera firmas que atuam em divisões específicas de Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE). Ressalta-se aqui que houve uma alteração nos números referente aos códigos de cada atividade do CNAE. Dessa forma, foram consideradas as atividades pela sua descrição e não pelos códigos;
- Atender a definição fornecida por Miles *et al.* (1995): Empresas que dependem fortemente de conhecimentos profissionais, são fontes primárias de informação e conhecimento, usam esse conhecimento para a produção de serviços de intermediação de processos de produção de seus clientes, possuem grande importância competitiva e são fornecedoras principais de outras empresas;
- Ter sede na cidade de Aracaju – SE;
- Disponibilizar acesso à empresa para que o pesquisador possa realizar as entrevistas e a observação;

Foram entrevistados seis tomadores de decisão em três organizações. Os aspectos inerentes ao processo de tomada de decisões estratégicas foram analisados com base nos depoimentos dos entrevistados. A observação se deu durante as visitas ao empreendimento e ao longo da realização das entrevistas. Foi realizado um caso piloto em uma agência de publicidade, que foi utilizado para compor os casos múltiplos. E a coleta de dados foi realizada nos meses de abril, maio e junho de 2014.

3.3.3 Protocolo do estudo de casos

Para Yin (2010) o protocolo constitui não apenas um instrumento de pesquisa, ele contém os procedimentos e regras a serem adotados e permite que um pesquisador possa seguir os mesmos procedimentos caso deseje conduzir, posteriormente, o mesmo estudo de caso. Para o autor, essa é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa. Assim, visando o atendimento das questões de pesquisa, o estudo seguiu o seguinte protocolo:

Quadro 04: Protocolo de Pesquisa

SEQUENCIA	DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES
1	Contato inicial com algumas empresas enquadradas no critério
2	Elaboração dos roteiros de entrevistas e de observação
3	Agendamento de entrevista e observação direta
4	Realização de caso piloto
5	Adequação dos roteiros de entrevista e de observação
6	Agendamento de novas entrevistas
7	Realização de novas entrevistas
8	Transcrição e análise das entrevistas
9	Coleta de documentos
10	Análise dos dados
11	Elaboração do relatório final

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Para estudos de caso, Yin (2010, p. 22) aconselha o uso “de múltiplas fontes de evidência, de forma que os dados convirjam de modo triangular”. No entendimento de Collis e Hussey (2005), o emprego de métodos e técnicas diversos em um mesmo estudo é capaz de transpor o preconceito e a aridez de abordagens do tipo monométodo. Eisenhardt (1989) argumenta que os estudos de caso geralmente combinam a compilação de técnicas como entrevistas, observações e análise de documentos. Dessa forma, para a coleta de evidências, foram empregadas as técnicas de entrevista, observação não participante e análise de documentos disponibilizados em publicações impressas e em *sites*.

No que se refere à entrevista, segundo Cruz Neto (2002), busca-se obter informações contidas na fala dos atores sociais a fim de auferir também dados subjetivos relacionados a valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados. Para a coleta de informações optou-se por um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas que se destinou a suscitar as concepções e opiniões dos pesquisadores (CRESWELL, 2010). Para Cruz Neto (2002), essa modalidade articula as características da entrevista estruturada, que pressupõe perguntas formuladas previamente e da entrevista não estruturada, na qual o tema proposto é livremente discutido. O apêndice B apresenta o roteiro de entrevista utilizado nesse estudo.

Para Saunders, Lewis e Thornhill (2007) a observação compreende as atividades de observação sistemática, gravação, descrição, análise e interpretação do comportamento das pessoas. Segundo Yin (2010), o ambiente natural do caso proporciona oportunidades para observação direta, tais observações vão desde as atividades formais de coleta de dados, tendo seus instrumentos desenvolvidos dentro do protocolo de estudos; ou atividades menos formais nas quais a observação direta pode ser realizada no momento da visita ao campo ou concomitante a realizações de outros tipos de coletas, como por exemplo, durante a condução das entrevistas. Em síntese, a evidência observacional é frequentemente utilizada para oferecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo pesquisado (YIN, 2010). Para esse estudo, observaram-se aspectos como estrutura física, artefatos de auxílio à decisão e conversas com dirigentes, funcionários ou *stakeholders* durante a entrevista.

Os documentos, por sua vez, constituem uma rica fonte de dados para a pesquisa qualitativa. De forma ampla, esses documentos podem ser representados por materiais escritos (jornais, revistas, diários, obras científicas e técnicas, cartas, memorandos e relatórios); dados estatísticos e elementos iconográficos (grafismos, imagens, fotografias, filmagens). Uma das vantagens de empreender essa técnica repousa no fato de que os documentos constituem uma fonte não reativa, pois suas informações permanecem intactas por longos períodos, mitigando o risco de alteração no comportamento dos sujeitos investigados nessa fonte de informação (GODOY, 1995).

Assim, as principais fontes de evidências acessadas foram as entrevistas com os principais tomadores de decisão no empreendimento. Na maioria dos casos,

foram realizados contatos informais com os entrevistados e mais de uma visita à empresa. A observação se deu de forma mais limitada, durante as entrevistas e nas visitas informais descritas anteriormente. Já os documentos coletados correspondem ao material impresso, fornecido pelas empresas e ao conteúdo digital disponibilizado na internet pelas empresas em seus sítios corporativos ou em suas redes sociais.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

As definições constitutivas (D.C.) são, na visão de Kerlinger (1980), definições de dicionário utilizadas por todos, inclusive cientistas, mas que se mostram insuficientes para propósitos científicos. Dessa forma, visando estabelecer um elo entre conceitos e observações, outra categoria de definição é apresentada pelo autor: a definição operacional (D.O.). A D.O. estabelece significações a um construto ou variável, explicitando as atividades necessárias para sua mensuração e/ou manipulação (KERLINGER, 1980). Nesse estudo, foram elaboradas as seguintes definições constitutivas (D.C.) e definições operacionais (D. O.):

Decisão Estratégica

D.C.: Na definição de Montibeller e Franco (2010), a decisão estratégica é constituída por atributos como altos níveis de incerteza, potenciais sinergias entre diferentes opções, consequências do longo prazo e envolvimento de *stakeholders-chave* em negociações que permeiam o processo de criação, avaliação e implementação de decisões.

D.O.: As decisões estratégicas foram operacionalizadas por meio da compreensão do conteúdo das decisões aferidas nas observações, na pesquisa documental e nas entrevistas semiestruturadas; com o intuito de compreender o *strategizing* (fazer estratégia) relativo às decisões dos casos estudados.

Empresas de serviços intensivas em conhecimento

D.C.: Empresas que dependem fortemente de conhecimentos profissionais, são fontes primárias de informação e conhecimento e usam esse conhecimento para a produção de serviços de intermediação de processos de produção de seus clientes. Além disso, possuem grande importância competitiva e são fornecedoras

principais de outras empresas (MILES *et al.* 1995). Essas empresas estão ligadas aos serviços de telecomunicações; informática e atividades conexas, P&D, serviços técnicos às empresas e serviços audiovisuais (BERNARDES; ANDREASSI, 2005).

D.O.: A operacionalização das SICs foi realizada mediante observação dos documentos de registro da empresa que a enquadrou segundo a classificação fornecida pelo Código Nacional das Atividades Econômicas (CNAE). Especificamente, nas atividades de informática, consultoria empresarial, telecomunicações, pesquisa e desenvolvimento, serviços técnicos às empresas, publicidade, serviços audiovisuais etc.

Processo decisório

D.C.: “Conjunto de providências e ações que permitem conscientemente (i) aumentar as chances de sucesso, (ii) minimizar as chances de fracasso e, caso o risco diminuído não evite o erro, (iii) aprender com ele e não reproduzi-lo” (TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011, p. 21).

D.O.: O processo decisório foi operacionalizado mediante a interpretação das narrativas dos entrevistados sobre o passo a passo que leva a uma decisão e sua relevância em termos de resultados esperados.

3.5.1 Definição dos Demais Termos Relevantes

Estratégia

D.C.: A estratégia corresponde a um fluxo de eventos, valores e ações executadas em um contexto que leva em consideração a localização da estratégia no tempo, além de incluir outros elementos como cultura organizacional, ambiente, taxa de mudança ou de estabilidade; atividades e estrutura da organização, tecnologia e liderança do sistema político interno da organização (PETTIGREW, 1977).

Estratégia como prática social

D.C.: O conceito de estratégia como prática social oferecido por Johnson *et al.* (2007) preocupa-se com o que as pessoas fazem em relação à estratégia e como

esta influencia e é influenciada pelo ambiente organizacional e institucional. Em outras palavras, Jarzabkowski (2003) explica que a estratégia como prática preocupa-se em compreender como a estratégia emerge a partir das interações entre atores e seus contextos.

3.6 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

De acordo com Cruz Neto (2002), as categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa, ou a partir da coleta de dados. O presente estudo partiu de categorias preestabelecidas a partir da revisão teórica realizada.

Quadro 05: Categorias e elementos de análise

QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Quem são tomadores de decisão estratégica e quais as características dos empreendimentos de serviços intensivos em conhecimento da cidade de Aracaju-SE?	Características do tomador de decisão	Gênero, idade, escolaridade, função, experiência profissional
	Características do empreendimento	Segmento, Nº de empregados, formação societária, produtos/serviços, mercado e estrutura
Como as empresas de serviços intensivos em conhecimento definem suas estratégias;	Características das estratégias	Quem formula? Como formula? Tipo de estratégia. Prazo de validade.
Quais os principais fatores - internos e externos - que influenciam o processo decisório de caráter estratégico dessas empresas?	Características internas	Características específicas de decisão; características da equipe de gestão; características organizacionais.
	Características externas	Dinamismo, oportunidades e ameaças, hostilidade, heterogeneidade e incerteza;
Quais as ferramentas ou informações consideradas para a tomada de decisão estratégica nos empreendimentos analisados?	Diagramas e Técnicas	Diagrama de influências, Diagramas causais, árvore de decisão etc.
	Sistemas de Informação	<i>softwares</i> , sistemas de informação gerenciais, sistemas de apoio à decisão etc.

Quais os tipos de decisões – estruturadas e não estruturadas - tomadas nas SICs consideradas no estudo?	Estruturadas	Referente às atividades rotineiras da organização
	Não estruturadas	Referente as decisões mais complexas e não programadas
Quais as etapas do processo decisório são percorridas nesses empreendimentos?	Etapas do processo decisório (TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011)	1) Entender o problema; 2) Estabelecer critérios de escolha; 3) Criar alternativas; 4) Coletar informações; 5) Avaliar as alternativas; 6) Escolher e implementar e 7) Acompanhar resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014) com base em (TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011; NASCIMENTO; REGINATO, 2007; SANTOS, 2011; CAMARGO JÚNIOR; FAÇANHA; YU, 2011; NOORAIE, 2012).

3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

De acordo com Gibbs (2007) *apud* Creswell (2010), na pesquisa qualitativa a validade e a confiabilidade não carregam as mesmas implicações da pesquisa quantitativa, enquanto a primeira implica na verificação precisa dos resultados por meio de procedimentos específicos, a segunda indica se a abordagem tomada pelo pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e projetos.

Nesse sentido, YIN (2010) aponta quatro testes amplamente utilizados para estabelecer a qualidade de projetos de pesquisa social empírica: *validade do constructo*, com a identificação das medidas operacionais adequadas para os conceitos sob estudo; *validade interna* – estabelecimento de relação causal pela qual se acredita que determinadas condições induzam a outras condições; *validade externa* – definição do domínio para o qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas e *confiabilidade* – demonstração de que os procedimentos de um estudo podem ser replicados, apresentando os mesmos resultados. Com exceção do teste de validade interna, por incidir apenas em relações causais, que não é o caso do corrente estudo, o quadro 06 apresenta a maneira como os três testes sugeridos foram aplicados nessa pesquisa.

Quadro 06: Critério de Validade e Confiabilidade

TESTES DE CASO	TÁTICA DO ESTUDO
VALIDADE DO CONSTRUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza fontes múltiplas de evidências - Estabelece encadeamento de evidências
VALIDADE EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos
CONFIABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza protocolo de estudo de caso - Desenvolve banco de dados para estudo de caso

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2014) com base em Yin (2010).

Os testes de validade do construto e confiabilidade foram realizados ainda na fase de coleta dos dados, mediante a coleta de múltiplas fontes de evidências, seguindo um protocolo de estudo e arquivando as informações em um banco de dados. Já validade externa, implica em saber se é possível generalizar analiticamente as descobertas para além do caso imediato (YIN, 2010), geralmente os achados da teoria são replicados em outros locais nos quais se supõe a obtenção dos mesmos resultados. Nesse caso, a validade externa foi buscada ao realizar outros casos a partir do piloto e na medida em que se buscou compará-los com as evidências apresentadas na literatura.

3.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A interação entre pesquisador e pesquisado vai além das entrevistas e conversas informais, abrange a compreensão da fala dos sujeitos em sua ação. Dessa forma, é possível compreender melhor os aspectos rotineiros, os conflitos e os rituais delimitados nos âmbitos público e privado (CRUZ NETO, 2002). No entanto, essa interação pode ter um lado desfavorável, um exemplo são os possíveis vieses do pesquisador e do entrevistado, na medida em que ambos possam distorcer informações relevantes para pesquisa conforme sua conveniência.

Além disso, destacam-se também os fatores limitantes próprios da estratégia de pesquisa utilizada. Para o estudo de caso, Yin (2010) ressalta a possível negligência do pesquisador, a falta de base para generalização científica, o tempo e o volume de documentos resultantes de sua aplicação.

4. ANÁLISE DOS CASOS

Os casos foram analisados por meio da análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2008), constitui um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, cujo interesse não é apenas a descrição dos conteúdos, mas o que se pode abstrair deles depois de tratados. Nesse sentido, Cruz Neto (2002) destaca uma função relevante na aplicação da análise de conteúdo, que é a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, transpondo as aparências do que está sendo comunicado.

Além disso, foram seguidas as fases estabelecidas por Bardin (2008) para a análise de conteúdo, a saber: pré-análise, com a leitura flutuante e organização do material a ser analisado; exploração do material, com a definição de categorias; a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto das transcrições; e, finalmente, o tratamento e interpretações dos achados.

Após a coleta dos dados, foram geradas 57 páginas de transcrições referente às entrevistas e 3 páginas com anotações sobre o campo de estudo. Para o tratamento desses dados foi utilizado os *softwares word e excel* do pacote Microsoft Office para a criação de tabelas que auxiliaram a exploração e categorização dos dados. Somam-se a essas fontes, documentos e publicações cedidas pelas empresas e coletados em seus sítios, que forneceram elementos adicionais às descrições dos casos.

A análise deste estudo apresenta-se em duas etapas: inicialmente, os casos selecionados são descritos de modo individual na seção 4.1 e depois é realizada a *cross-case analysis*, na qual os temas são comparados, destacando-se suas semelhanças e diferenças (EISENHARDT, 1989). Esta autora argumenta que a *cross-case analysis* tem como premissa forçar os pesquisadores a irem além das impressões iniciais, principalmente por meio do uso de lentes estruturadas e diversificadas sobre os dados, possibilitando a captura de novos resultados que possam existir numa ideia. Essa parte do trabalho é apresentada na seção 4.2.

Os casos pesquisados correspondem a três empresas de natureza privada, localizadas na cidade de Aracaju-SE. Essas empresas enquadram-se na definição das organizações de serviços intensivos em conhecimento e atendem aos requisitos

descritos na metodologia do trabalho. Como nem todas os entrevistados concordaram em se identificar ou identificar a empresa, foram usados nomes genéricos para designar cada caso. O quadro 07 apresenta os três casos e a descrição das principais atividades econômicas desenvolvidas nessas empresas.

Quadro 07: Casos e atividades econômicas das empresas

Nome fictício	Atividade Principal	Atividades Secundárias
Caso A	Agências de publicidade	<ul style="list-style-type: none"> Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica.
Caso B	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	<ul style="list-style-type: none"> Consultoria em tecnologia da informação; Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação; Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet; Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet.
Caso C	Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisas de mercado e de opinião pública; Consultoria em tecnologia da informação; Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial; Treinamento em informática;

Fonte: Elaborado pelo autor com base no comprovante de inscrição e de situação cadastral da receita Federal (2014)

Diferente de outros métodos de pesquisa, o estudo de caso não é muito claro no que se refere a tempo e esforço empregado na coleta de evidências. Dessa forma, é aconselhável a coleta de dados de duas ou mais fontes que sejam o suficiente como evidência confirmatória (YIN, 2010). Não obstante, o autor alerta que fontes de evidências apresentam vantagens e desvantagens e, por isso, o uso de diferentes tipos age de forma complementar. O quadro 08 resume as informações que foram coletadas nos três tipos principais de evidências utilizadas no estudo: entrevistas, documentos e observação.

Quadro 08: Fontes de evidência

Casos	Entrevistas	Documentos analisados	Observação
Caso A	Sócio	<ul style="list-style-type: none"> Fotos da estrutura Fotografias Informações nos sítios da empresa Mídias sociais Portfólio Demais publicações na internet 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura física Artefatos de auxílio à decisão Conversas com dirigentes, funcionários ou <i>stakeholders</i> durante a entrevista
	Sócia		
Caso B	Sócio		
	Gerente de suporte		
Caso C	Sócio		
	Sócio		

Fonte: desenvolvido pelo pesquisador (2014).

Cumprе salientar que as evidências documentais não puderam ser apresentadas nos anexos do estudo por conta da não identificação das empresas. Porém, conforme a recomendação metodológica de confiabilidade do estudo, foi criado um banco de dados contendo todas as evidências analisadas nos três casos.

4.1 PRIMEIRA FASE: ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

4.1.1 Análise do Caso A

O primeiro caso trata-se de uma agência de publicidade que iniciou suas atividades no ano de 2011. A natureza jurídica da empresa é a sociedade limitada, tendo dois sócios e uma sócia na sua constituição e nove funcionários na equipe. O empreendimento está dividido em quatro áreas principais que são comuns às agências de publicidade: atendimento, criação, mídia e produção e departamento financeiro. O setor de atendimento é de responsabilidade exclusiva dos sócios e cada sócio se responsabiliza pela coordenação dos funcionários das outras três áreas.

Nessa organização foram entrevistados um dos sócios e a sócia, daqui para frente tratados como “entrevistado A1” e “entrevistada A2”. O entrevistado A1 tem 43 anos, é *design* gráfico e possui vasta experiência na área. Ele começou a trabalhar com publicidade em 1989 quando a profissão ainda não era conhecida tal como é atualmente. Ao longo de sua trajetória, desenvolveu suas habilidades mediante a formação acadêmica e com a prática do dia a dia nas várias agências do estado e de fora do estado de Sergipe em que trabalhou. A entrevistada A2 tem 30 anos e possui graduação e mestrado (em andamento) na área de Administração. Na SIC analisada, trabalha como diretora administrativa e grande parte de sua carreira profissional foi dedicada ao trabalho em uma instituição financeira.

Além das campanhas publicitárias, propagandas, gerenciamento de redes sociais e criação de marcas, a empresa é referência no estado na criação do *design* de embalagens. Embora o negócio tenha sede na cidade de Aracaju-SE, o resultado do trabalho pode ser visualizado em todo o país porque alguns dos seus clientes possuem unidades de atendimento em outras cidades do nordeste ou porque seus

produtos são distribuídos em todo território nacional, no caso dos trabalhos de criação de rótulos, *displays*, *design* de embalagens e etc. feitos para os clientes industriais e varejistas.

O primeiro passo para compreender como as decisões são tomadas no caso estudado é entender como a campanha publicitária é desenvolvida. Os informantes-chave explicam que em uma agência de publicidade não existe um produto concreto para apresentar ao cliente, mas sim uma ideia de como o trabalho será executado e os resultados que podem ser obtidos. Assim, inicialmente realiza-se o contato com o cliente, que pode acontecer de duas formas: o contratante busca a agência ou os responsáveis pela área de atendimento vão até o cliente. Em ambos os casos é feita uma reunião na qual se cria um *briefing*, um documento que contém todas as informações que o cliente considera relevantes e os elementos que a agência precisa saber para dar início ao processo de criação. Isso envolve desde a estratégia do contratante até questões relacionadas à disponibilidade de recursos para confecção das peças de campanha (*outdoor*, vídeos, panfletos).

Na agência, a área de atendimento repassa o *briefing* para equipe ou, a depender da complexidade da campanha, é realizada uma reunião com todos os setores para montar um pacote de soluções para o contratante. As áreas de criação e de mídia e produção trabalham em paralelo. Em uma nova reunião, a proposta é apresentada ao cliente e ele decide ou não aceitar o serviço proposto pela SIC. Muitas vezes essa interação agência-cliente se repete até que a campanha se ajuste às determinações da empresa contratante. Assim, é possível notar que o cliente é uma das peças fundamentais na mobilização dos recursos da agência e, por conseguinte, na sua estratégia. Isso fica claro no depoimento seguinte:

...a gente acredita muito no resultado para o cliente focado em solução, a gente acredita muito que tem que pensar a estratégia do cliente. A nossa estratégia é pensar na estratégia do cliente.
[Entrevistada A2]

Os entrevistados explicam que isso se torna uma tarefa ainda mais difícil porque cada campanha tem características peculiares e cada cliente exige uma campanha nova. Assim, o conhecimento desenvolvido para a conta de uma determinada empresa pode não ser utilizado para outro cliente, se tornando obsoleto da noite para o dia. Além disso, o porte do cliente ou a complexidade da campanha

podem mexer com a capacidade operacional da agência, demandando a tomada de decisões estratégicas como, por exemplo, a ampliação do negócio. O sócio explica:

Como é prestação de serviço, como a gente tem já os clientes que já são da casa, com a equipe de produção que já é da casa, se a gente pega mais um cliente a gente precisa expandir. Isso é uma coisa positiva e uma coisa negativa. Se a gente pega dois clientes a gente precisa expandir mesmo, dependendo do tamanho do cliente. Se a gente perde um cliente desses, a gente diminui a equipe. [Entrevistado A1]

4.1.1.1 Estratégia do empreendimento

No que se refere à estratégia do empreendimento, os informantes explicam que realizam o planejamento estratégico formal para um período estimado em, no máximo, três anos, pois, no seguimento de publicidade, uma programação mais extensa que essa implica na obsolescência do que fora planejado. A propósito, a opinião da entrevistada A2 sobre o planejamento estratégico traduz a ideia de dinamicidade do mercado:

...estratégia é um meio, ela não é um fim, é uma forma da empresa se posicionar em relação aos stakeholders, seja o meu concorrente, seja minha equipe, seja o meu cliente. Então, é a forma com que eu trabalho, é a forma que eu acredito, é a forma com que eu caminho, a forma com que eu decido. Eu penso em estratégia como uma coisa mais dinâmica, mais flexível e não aquela coisa dura, no papel, que coloca que tem que ser de tal jeito... [Entrevistada A2]

Apesar de apresentar uma estratégia formalizada, outro aspecto que se pode auferir a partir do relato da entrevistada A2 é que a estratégia da empresa está ligada ao planejamento, mas acompanha os acontecimentos do cotidiano, as mudanças do mercado e a influência dos atores inseridos nesse contexto micro e macroambiental.

Ao serem questionados sobre a forma como é definida estratégia do empreendimento, os entrevistados afirmaram que é um procedimento bem participativo, no qual toda a equipe é estimulada a opinar, como relata a entrevistada A2:

A gente faz anualmente um S.W.O.T. participativo com a geral, todo mundo participa. A equipe inteira dá pitaco porque se você está trabalhando com gente, tem que incluir. [Entrevistada A2]

Cabe ressaltar que o negócio tem pouco tempo de existência, três anos, e do último ano para cá assumiu como posicionamento estratégico a diferenciação. Esse posicionamento de diferenciação é comum a toda a equipe e serviu para selecionar melhor os clientes. Dentre outras coisas, isso permitiu que a SIC acompanhasse de modo mais próximo o cliente, estabelecendo uma relação de parceria e confiança mútuas.

4.1.1.2 Identificação dos tomadores de decisão

Com a noção de como a estratégia é desenvolvida no caso A, cabe identificar quem são os responsáveis pela tomada de decisão estratégica. Nesse sentido, observa-se que a participação da equipe é considerada na criação da estratégia e nas decisões do cotidiano da empresa. Todavia, essa participação é limitada, a equipe age como coadjuvante da decisão fornecendo opiniões sobre as atividades da empresa, sobre clientes e outros aspectos que considerem fundamentais, mas as decisões estratégicas de fato são tomadas pelos sócios, explica a entrevistada A1:

...a decisão é nossa, somos nós três que decidimos e não tem um que fique acima, que seja soberano não, vai os três. Como tem três, vai sempre desempatar, o resultado vai ser dois contra um...
[Entrevistada A1]

Em resumo, os três empreendedores decidem sob influência das ponderações da equipe e consideram também as informações passadas por clientes e por fornecedores para as decisões estratégicas. Tal influência pode ser observada nas reuniões que ocorrem semanalmente para tratar de assuntos críticos da empresa ou durante o expediente, quando acontecem situações que exigem a tomada de decisões mais complexas. Conforme explica:

Durante o dia mesmo, se acontecer alguma coisa que a gente acha que precisa mudar, a gente para tudo na hora e resolve.
[Entrevistada A2]

O entrevistado A1 acrescenta essa necessidade de reunir em episódios não programados, mesmo que seja de forma virtual. O trecho seguinte exemplifica uma situação em que foi tomada uma decisão por meio de uma estrutura eletrônica:

... e tem essas reuniões, que eu não sei como é o nome disso, as reuniões digitais dos grupos. Eu estava aqui agora mesmo com o outro sócio resolvendo uma coisa, compra ou não compra, manda para o link e a gente resolveu junto. É importantíssimo! Mesmo coisas simples... [Entrevistado A1]

4.1.1.3 Fatores que influenciam na tomada de decisão

A tomada de decisão é fortemente influenciada por fatores internos e externos à organização. Segundo os entrevistados, em uma empresa de publicidade a equipe é o fator interno mais preponderante na decisão. Dessa forma, os entrevistados explicam que a criatividade deve ser fortemente estimulada. A criação de um ambiente de trabalho que proporcione inspiração suficiente para criação das peças publicitárias é um exemplo disso. Para que isso ocorra, os informantes explicam que alguns pontos diferem de empreendimentos tradicionais: os horários dos colaboradores são flexíveis, a organização se preocupa com questões relativas ao conforto e ergonomia do funcionário e existe um forte estímulo na busca de conhecimento e desenvolvimento de habilidades da equipe, com investimentos em cursos e palestras para os colaboradores. O relato da entrevistada A2 afirma a importância estratégica da equipe e enfatiza a questão da qualificação:

a questão de recursos humanos em publicidade é a coisa mais estratégica, mais do que qualquer outra coisa. A nossa equipe é altamente qualificada, todos com graduação, especialização. Tem estudo e experiência! Então, tem que ser uma equipe altamente qualificada, os salários são altos, justamente por conta dessa especialização, é uma equipe que é crítica, que não aceita qualquer coisa. De uma maneira geral, eu estou falando da nossa, mas em outras agências vai ser igual. [Entrevistada A2]

No tocante aos aspectos externos a organização, os entrevistados destacaram três elementos que impactam significativamente nas decisões, tanto nas mais rotineiras até nas mais complexas que mexem com a estratégia do negócio, a saber: clientes, concorrentes e fornecedores.

O papel do cliente na estratégia da agência de publicidade já foi destacado, mas ele também assume papel fundamental na tomada de decisões, desde as mais simples, como a criação de uma campanha no sentido da quantidade de pessoas que a empresa deve mobilizar por departamento para produzir as peças; até as mais complexas que surgem de demandas desconhecidas no empreendimento, como necessidade de ampliação, destacada pelos entrevistados como uma decisão estratégica por modificar a estrutura de funcionários. Essa forte interação do cliente com o provedor do serviço é fortemente encontrada na literatura da área de serviços, principalmente pelo fato de os serviços apresentarem a personalização como uma de suas características mais marcantes. A representação da produção de um serviço como a combinação de um conjunto de vetores de características/competências do cliente e do prestador de serviços, proposta por Gallouj e Weinstein (1997), ilustra bem tal relação.

Já os concorrentes são considerados como elementos de preocupação da SIC na medida em que essa empresa compete localmente, mas tem seu trabalho comparado com resultados de agências maiores ou que atuam em outros mercados. O entrevistado explica que a qualidade exigida pela cliente vai além da realidade do ambiente em que atua:

...a internet faz com que as pessoas tenham um repertório maior. Então, ele [o cliente] vê uma campanha na Ásia, na África, sei lá, e quer fazer aqui, e aí compara. Então, a concorrência não é com a agência local só, ele compara o nosso resultado com o mundo inteiro. Um detalhe básico, a gente está falando de campanhas de porte, que gastam cifras... [Entrevistada A2]

Em relação ao fornecedor os entrevistados destacam que eles são peças fundamentais no processo de oferta de serviços, principalmente porque a agência não produz algo tangível, cabendo ao fornecedor a concretização do trabalho para o cliente. É importante destacar que os fornecedores não são apenas locais, embora já existam muitos fornecedores bons no estado, a exigência do mercado e a concorrência quase sem barreiras demanda a criação de campanhas que resultam em uma série de atividades, produtos e maquinários adquiridos fora do contexto local. Explica a informante-chave:

Também tem a capacidade de execução do fornecedor, nem tudo dá pra fazer aqui, o fornecedor não tem a máquina, não tem o equipamento, não tem o profissional, não tem o diretor. Tem muita coisa boa aqui já, mas porque é como eu falei, a gente só tem a ideia, a gente não executa. Então, se eu não tiver alguém que execute como eu pensei, não vai ficar do jeito que eu pensei [Entrevistada A2]

É necessário salientar também que por conta disso, a relação com os fornecedores se torna muito próxima. Em muitas situações é o fornecedor quem apresenta a melhor solução para executar a ideia da agência. Ademais, como sempre tem campanhas em andamento, as reuniões se tornam frequentes. É o que destaca a entrevistada A1:

Semanalmente tem reunião porque tem job sempre rolando. Job é campanha. Tenho vários clientes e cada um está rodando sua campanha. Então, hoje eu sento para falar com você de empresa “X”, amanhã eu sento com você para falar de empresa “Y” e por aí vai. Cada cliente é uma história, uma solução. A solução de ontem não vai servir pra hoje, tem que ser nova, reunião nova e tudo novo. [Entrevistada A2]

4.1.1.4 Informações e ferramentas consideradas

Em qualquer empreendimento, a informação apresenta-se como item essencial na tomada de decisões. Todavia, é necessário que elas sejam geradas com qualidade para que o processo decisório seja melhorado em termos de eficácia e eficiência (MORTIZ; PEREIRA, 2006). Para o processo decisório, as informações podem surgir externamente, como também podem ser construídas mediante métodos de análise, como o uso de técnicas e diagramas de auxílio à decisão ou por meio de sistemas de informação que apoiam a decisão. No caso A não se observam muitos métodos de análise para suportar as decisões, mas algumas ferramentas são fortemente apreciadas para ajudar a ilustrar os assuntos mais complexos. Como explica a entrevistada:

Para tomar decisão, geralmente o que a gente usa é o que a gente tem aqui: televisão, computador, ipad etc. Tem reunião aqui, a gente coloca papel, coloca lápis de cor, coloca coisa para poder riscar e rabiscar, mas nada muito elaborado. A gente usa muito apresentação [PowerPoint], mesmo que seja reunião entre os sócios a gente faz muita reunião. Faz apresentação, coloca gráfico do Excel, gráfico de

barra fixa. Sempre a gente procura ilustrar, talvez pela característica do segmento, por ser muito ligado à estética, ao design, então a gente sente essa necessidade de tentar fazer algo mais além da fala. [Entrevistada A2]

No que se refere aos sistemas de informação que auxiliam o tomador de decisão, a literatura apresenta desde sistemas sofisticados de apoio à decisão, até sistemas mais simples que enfatizam critérios financeiros. No caso analisado, não foi constatado o uso de métodos ou técnicas sofisticadas. Conforme o depoimento da entrevistada A2, pode ser evidenciado o uso de um sistema de enfoque qualitativo que auxilia as decisões de caixa:

Software, não existe de decisão. A gente usa basicamente um software financeiro que ajuda a enxergar, na verdade, a evolução das contas, as entradas e saídas no decorrer do mês. Basicamente é de fluxo de caixa e aí as análises que a gente tem que fazer, faz com a ajuda do Excel de maneira mais simples. [Entrevistada A2]

4.1.1.5 Tipos de decisões

Conforme consta na literatura, as decisões podem ser classificadas de acordo com sua dimensão de estruturação. Portanto, em um extremo podem ser observadas decisões estruturadas, também chamadas de programadas, e no lado oposto, as decisões não estruturadas ou não programadas. Outra classificação oferecida destaca as decisões programadas como processos rotineiros da organização e as decisões não programadas com um caráter mais estratégico. Assim, como decisões programadas para a empresa em análise, os entrevistados destacam as relações rotineiras com o cliente em relação à campanha e como deve ser realizada no passo a passo da prospecção: entrevista com o cliente, criação do *briefing*, apresentação preliminar da campanha, aprovação do cliente.

Porém, os informantes-chave alertam que essa interação produtor-cliente pode ser responsável por uma decisão não estruturada, como a expansão/redução da equipe de trabalho em decorrência do aumento/diminuição no volume de clientes. Um exemplo similar de decisão não estruturada no empreendimento foi o processo de ampliação da empresa, que representou uma realidade totalmente nova para os sócios e envolveu a análise de alguns riscos para, só agora, começar a implementação da decisão tomada. Ela avalia:

*Eu acho que a expansão **[ampliação da estrutura]** foi nova pra gente, pela coragem, expandir foi uma coisa nova. A gente levou um ano para tomar, vai levar uns dois meses para implementar e, depois disso, são seis meses para poder começar a colher os frutos dela, mais ou menos isso. [Entrevistada A2]*

4.1.1.6 Mapeamento do processo

De acordo com os depoimentos descritos ao longo do caso ou nas transcrições que não puderam ser expostas, foi possível observar algumas etapas tomadas no processo decisório da agência analisada. É válido destacar que os entrevistados responderam abertamente sobre os passos percorridos na decisão e, em seguida, comparados com as fases no modelo genérico de mapeamento do processo decisório proposto por Torres Junior e Moura (2011). É possível que algumas etapas possam ser percorridas, mas não demonstradas nas narrativas. O quadro 09 apresenta as etapas bem como trechos das falas que evidencia a ocorrência desses eventos.

Quadro 09: Mapeamento do processo decisório do Caso A

1	Entender o problema	<i>Cada um traz a necessidade do seu departamento: oh, precisa fazer tal coisa. Ou mesmo quando eu percebo que a área do sócio precisa mudar alguma coisa, quando a gente percebe alguma coisa a gente faz reunião e conversa: oh, tal ponto precisa ser melhorado por conta disso e disso [A2]</i>
2	Estabelecer critérios	Essa etapa não ficou clara em nenhum momento da entrevista
3	Criar alternativas	[a evidência dos passos 5 e 6 pressupõe a existência dessa etapa]
4	Coletar informações	[informações registradas no software financeiro]
5	Avaliar as alternativas quanto a custos	[falando da decisão de ampliar] ...depois de muita conversa, de muita análise, de muita conversa entre a gente, conversa com a equipe. É um ano, na verdade, pra maturar essa decisão, demorou! [A2]
6	Escolher e implementar	<i>Difícilmente tem uma coisa assim unanime: ah, vamos aqui que tá bom. Não, pera aí, cara! Até chegar a uma decisão, que geralmente chega. [A2]</i>
7	Acompanhar resultados	<i>Então, quando a gente decide alguma coisa, a primeira coisa é ver quem vai ficar responsável por acompanhar aquilo ali. [A2]</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Torres Junior e Moura (2011).

4.1.1.7 Descrição do processo de observação

O empreendimento funciona em uma sala de um prédio comercial e está distribuído da seguinte forma: um espaço de reuniões, que também serve de escritório para os sócios e um ambiente maior, na qual funcionam os departamentos de criação e de mídia e produção.

Os móveis são distribuídos ergonomicamente nas estações de trabalho no ambiente onde funcionam os departamentos supracitados e na decoração da sala constam objetos decorativos que remetem à criatividade da equipe, alguns deles, produtos de campanhas anteriores.

Livros ligados à área de *design* e publicidade e equipamentos para criação de algumas peças preliminares para apresentação aos clientes compõem a área operacional da agência

É possível observar lousas no ambiente operacional e uma mesa grande, televisor e recursos para projeção na sala de reuniões. Essa disposição da estrutura física facilita a integração da equipe na execução dos projetos e os artefatos (televisor, lousas, etc.) estão em constante uso na agência nas reuniões com equipe, cliente e fornecedor.

Foi possível visualizar também a interação do grupo de funcionários e entre os sócios durante os momentos em que a entrevista foi realizada.

Outro aspecto destacado é o uso de termos técnicos da área de publicidade, o que confirma o grau de formação profissional da equipe.

4.1.2 Análise do Caso B

O caso B compreende uma empresa de *software* que está localizada no parque tecnológico do estado. Seus serviços começaram a ser prestados em 2004, mas a formalização das atividades ocorreu no ano de 2007. A natureza jurídica da empresa é a sociedade limitada, tendo dois sócios na sua constituição e seis funcionários na composição da equipe. A estrutura do empreendimento está dividida em área administrativa; área de produção, na qual os produtos são criados; área de projeto, responsável pela implantação e área de suporte.

Nessa organização foram entrevistados um dos sócios e o gerente de suporte, que são pessoas essenciais na formulação da estratégia do empreendimento e, por conseguinte, na tomada de decisão de caráter estratégico. O sócio entrevistado, doravante chamado de “entrevistado B3”, tem 46 anos, possui graduação em administração, especializações em engenharia de *software* e gestão empresarial e treinamento em gestão da inovação. Antes de iniciar o empreendimento trabalhou como analista de sistemas e, atualmente, trabalha no desenvolvimento de projetos da empresa. O segundo entrevistado, de agora em diante chamado de “entrevistado B4” tem 32 anos, possui formação em sistemas para internet e especialização em bancos de dados. Sua função no empreendimento é a área de suporte, área que o mantém em constante contato com os clientes e o habilita a participar da esfera estratégia da empresa.

O foco do negócio está na produção de soluções em gestão empresarial por meio da oferta de três produtos principais. O primeiro é um sistema de informações do tipo ERP (*enterprise resource planning*) que conjuga dados de diversos setores da empresa e é destinado a empreendimentos de menor porte. O segundo também é um ERP porém, mais complexo, apresentando verticais que podem ser destinados à criação de vários produtos diferentes e envolve recursos mais avançados de gestão. O terceiro produto diz respeito a um programa que facilita a emissão da nota fiscal eletrônica ao consumidor.

Todos esses produtos têm uma interação muito intensa com os clientes, pois sua construção implica em dificuldades apontadas pelo cliente e sua implantação é praticamente uma consultoria empresarial, uma vez que muitos dos empresários atendidos possuem pouca intimidade com a gestão profissional do negócio.

Além da sede em Sergipe, a empresa conta com uma unidade de atendimento na Bahia, prestando seus serviços nos estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco e Sergipe, atendendo as áreas de serviço, indústria, comércio, varejo e atacado.

4.1.2.1 Estratégia do empreendimento

De acordo com os entrevistados, o empreendimento tem como estratégia atual o crescimento do negócio tanto em número de clientes quanto com a expansão

das operações por todo o nordeste. Para tanto, eles explicam como realizam o planejamento de sua estratégia:

Hoje a gente tem uma definição estratégica e como a gente é pequeno, ela é fácil de ser feita. Eu vou confessar a você que a gente não tem uma formalidade. Então, a gente senta, discute, a gente adora rabiscar o quadro, por isso que você está vendo esse monte de quadros aí [aponta para lousas em algumas paredes] e a gente formaliza as ideias. [Entrevistado B3]

O gerente de suporte complementa:

No planejamento a gente organiza uma pesquisa de mercado, a gente procura começar pelos nossos clientes, a gente pesquisa sobre o mercado de ERP, por exemplo, que é a nossa área, o nosso foco, na internet. Enfim, vamos fazendo alguns mapeamentos para poder entender qual a necessidade do mercado e principalmente qual o nicho de atendimento dos nossos clientes hoje. O que é que eles buscam, o que eles esperam numa empresa de uma área de tecnologia, principalmente numa área de gestão empresarial de software ERP. E, a partir disso, a gente começa montar os nossos modelos, as nossas estratégias através de algumas metodologias que nós já temos. [Entrevistado B4]

No caso B, a estratégia não decorre de um planejamento estratégico formalizado, mas sim de planos de ações que traduzem a estratégia e são acompanhados por sistemas específicos da empresa. As ações tomadas são de médio e curto prazo, principalmente por conta do porte da empresa (microempresa) e pela dinamicidade do mercado. Essa relação da estratégia com o mercado fica mais evidente na fala do entrevistado:

Ah, eu vou fazer uma estratégia para quatro anos. Me ferrei! Agora você faz e toda hora muda uma coisa, mudam estruturas lá que influenciam diretamente na sua estratégia, e o próprio movimento do mercado também, o mercado é dinâmico demais. Então, as nossas estratégias são com prazos curtos e a gente fica antenado, pesquisa o que está acontecendo e tem que correr para se adequar. [Entrevistado B3]

4.1.2.2 Identificação dos tomadores de decisão

Outro aspecto relevante na tomada de decisão estratégica, levantado na revisão da literatura são os tomadores de decisão. No caso apresentado, verifica-se

que eles dependem de informações fornecidas por outros atores sociais da organização para embasar a tomada de decisão. Pela fala do entrevistado B4, entende-se que as decisões estratégicas são tomadas de forma coletiva, considerando os dados fornecidos pelos agentes internos e externos ao empreendimento. Segue o depoimento:

*Então, de acordo com as conversas que nós temos com os clientes, com a gente mesmo **[os funcionários de setores]** a gente define qual a estratégia adotar e assim que decidimos, nós decidimos como chegar até aquele ponto determinado, até a nossa meta. Então, é em cima disso, depois dessa conversa, depois dessa reunião, desse levantamento de informações que a gente decide. No caso, sentamos eu e os dois sócios e definimos qual o caminho que a gente quer seguir e a partir daí a gente começa a executar um plano que a gente já determinou para chegar naquele ponto. [entrevistado B4]*

Nesse sentido, o conhecimento e as habilidades do tomador de decisão acerca de tecnologia, do mercado e de fatores econômicos foram requisitos necessários para sua inclusão no grupo decisor. Ressalta-se ainda a liberdade que os demais membros da equipe possuem para levantar assuntos mais críticos, como é o caso da decisão estratégica, expõe o entrevistado B3:

Nós somos extremamente informais, então muitas vezes a gente faz uma reunião, bem informal mesmo, a gente capta um problema ou uma ideia ou vê uma oportunidade. Eu levanto esse problema ou outro qualquer pode levantar e a gente discute isso em conjunto. Então, existem algumas pessoas que elas participam direto do processo de decisão porque elas são pessoas de linha de frente... A gente tem um grupo que as decisões mais difíceis eu já não tomo só, nem eu nem meu sócio. A gente já envolve outras pessoas, discute, avalia risco, as probabilidades, quais são os caminhos que podem ser seguidos, prós e contras de cada um deles, eu diria hoje que a decisão é bem participativa. [entrevistado B3]

Em resumo, as pessoas envolvidas diretamente na tomada de decisão identificadas no caso foram: em primeiro lugar os sócios do empreendimento, depois os gerentes de suporte e de implantação, por conta do contato constante com o cliente e um funcionário responsável pela área de produção. Essas pessoas definem as ações que devem ser tomadas quando se faz o detalhamento da estratégia em metas.

4.1.2.3 Fatores que influenciam na tomada de decisão

Dentre os fatores que contribuem para a tomada de decisão destacam-se as imposições que vem do ambiente em que a empresa se encontra e dos elementos internos da organização (NOORIE, 2012). O entrevistado B4 oferece uma visão mais geral dessa influência:

O mercado direciona acho que 80% das decisões que a gente toma aqui. O mercado quando eu digo é a concorrência, os nossos clientes, o mercado como um todo. Trazendo do externo para o interno, porque a gente vai sendo orientado mais pelo que vai acontecendo fora e aí pensando e aplicando aqui na empresa. Externamente o que faz com que a gente tome certas decisões da estratégia é o mercado, não tem jeito. [entrevistado B4]

Outro aspecto apontado foi o dinamismo da tecnologia. Segundo os entrevistados, o ciclo de lançamentos tecnológicos na atualidade é muito curto. Os fornecedores lançam muitas inovações que são fundamentais na criação do produto, mas que nem sempre tem serventia. Muitas das vezes, essas inovações consistem em alterações que são feitas pensando no mercado americano e desconsideram a realidade de outras localidades. É importante destacar que no caso B, trabalha-se com *software* livre e isso é estratégico para o empreendimento na medida em proporciona o barateamento do produto final.

Essa questão dos custos do produto/serviço final está fortemente ligada à concorrência. Embora seja uma empresa de pequeno porte, o empreendimento pesquisado está sujeito a concorrer com empresas de estrutura semelhante e até mesmo com grandes empresas do segmento. A consequência dessa competição é o barateamento dos produtos/serviços oferecidos no mercado, levando pequenas empresas a baixarem seus preços e a mexerem em seus custos de produção sem que haja prejuízo na qualidade. Sobre a concorrência o entrevistado explica:

A gente percebe muitos entrantes no nosso mercado, o nordeste quase todo é um ponto de interesse para muitas empresas de outras regiões, então tem muita gente querendo vir pra cá, a gente tem uma concorrência muito alta com pequenos e com grandes [...] o nosso problema é a concorrência, mercado, então esse mercado ele faz, por exemplo, baixar o preço. Baixar preço e aí agora eu tenho que mexer em custo, mexer em custo sem prejudicar a qualidade. [entrevistado B3]

Conforme explicitado na literatura, uma das características das SICs é a customização dos serviços haja vista a forte relação produtor-usuário (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). O depoimento seguinte exemplifica a influência do cliente no processo de decisão, principalmente porque este pode representar uma alocação ineficiente dos recursos da organização:

Nós tínhamos um cliente, por exemplo, que ele tem um grande nome no mercado, era o maior cliente que nós tínhamos. Em compensação, ele representava quase 30% dos nossos custos e não chegava nem a 10% do nosso faturamento, ele só fazia peso. Então, nós tivemos, depois de muita análise, que tomar a decisão de não tê-lo mais como cliente, foi uma decisão conjunta, é claro que a gente não expulsou o cara [...] e com a saída dele, a gente teve um crescimento, no ano de 2011 para 2012, de mais de 70%, ou seja, num primeiro momento parece uma decisão louca, mas liberou a gente para fazer muito mais coisas, então assim, tem decisões que estão nesse nível de dificuldade. [entrevistado B3]

Segundo Nooraie (2012), elementos internos como estrutura, tamanho, desempenho, disponibilidade de recursos da organização podem ter um forte peso nas decisões estratégicas, mas outros fatores ligados a equipe como formação e experiência, idade, diversidade cognitiva etc. se destacam fortemente nessas empresas intensivas em conhecimento.

Para ambos os entrevistados o grupo de funcionários que compõem a organização são fundamentais, pois é por meio dos conhecimentos e das habilidades deles que a empresa consegue montar sua estratégia de forma compatível com a que o mercado exige. Se considerarmos que o objeto de pesquisa são as organizações intensivas em conhecimento, que tem como uma de suas características basilares a composição de uma força de trabalho altamente qualificada, fica evidente sua relevância. Conforme salienta Entrevistado B4:

Realmente hoje na área de tecnologia, como em várias áreas, mas principalmente na área de tecnologia, se a gente não tiver pessoas com grau de qualificação bom ou ótimo, que seria ideal, a gente tá fora do mercado. Porque a gente depende dos conhecimentos e das habilidades de cada um para que a gente possa montar a estratégia, as nossas metas e cada um com o conhecimento que tem pode contribuir para a gente pode aplicar e, às vezes, até discutir situações. [Entrevistado B4]

Outra característica sobre as pessoas da empresa é a necessidade de criar uma equipe multidisciplinar. Segundo o entrevistado 03, mesmo lidando com comportamentos diferentes devido à formação de cada um, especialmente porque o pessoal de TI (tecnologia da informação) age de forma mais lógica, isso foi necessário na intermediação com o cliente, pois o cliente está presente na produção do produto desde o processo de criação até a sua implantação. Ele explica:

Há mais ou menos um ano a gente se viu na obrigação de montar uma equipe multidisciplinar. Então, não temos aqui dentro só engenheiros de software e analistas de sistema, trouxemos pessoas de outras áreas de conhecimento. O pessoal de projetos, por exemplo, são pessoas da área de humanas, são economistas, administradores e os caras de TI não tem contato direto com o cliente. Isso é bom, porque facilita o nosso processo de comunicação com o cliente. [Entrevistado B3]

4.1.2.4 Informações e ferramentas consideradas

Em qualquer empreendimento, a informação apresenta-se como item essencial na tomada de decisões. Todavia, é necessário que elas sejam geradas com qualidade para que o processo decisório seja melhorado em termos de eficácia e eficiência (MORTIZ; PEREIRA, 2006). Para o processo decisório, as informações surgem de duas formas: mediante métodos de análise, como o uso de técnicas e diagramas de auxílio à decisão ou por meio de sistemas de informação que apoiam a decisão.

Ao serem questionados sobre métodos de análise que sustentam as decisões no empreendimento, os tomadores de decisão afirmaram utilizar as técnicas de gestão de projetos para monitorar os processos da empresa e para solucionar problemas. Além disso, é utilizado um modelo de gestão de negócios chamado CANVAS para execução de projetos como a criação de novos produtos. O Modelo CANVAS consiste em uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Alexander Osterwalder para descrever, analisar e projetar modelos novos ou existentes de negócios. Esse modelo é formado por um mapa visual no qual são elencados em nove blocos, os elementos essenciais na geração de um negócio. Essa metodologia é utilizada por empreendimentos de sucesso em todo o mundo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

Observa-se que essa é uma ferramenta essencial na tomada de decisões porque se constitui em um instrumento que ilustra a interação produtor-usuário, bem como outros elementos que influenciam na criação dos produtos. O relato seguinte expõe parte desse processo de criação ao apresentar o modelo desenhado em uma lousa:

Vem ver um quadro aqui que está preenchido. Trás o gravador. Aqui é o método que eu te falei. Então, a gente vai conversando e vai escrevendo, escrevendo feio mesmo. Mas por que escreve assim? Porque assim todo mundo tá vendo, então essa ideia vai sendo complementada [...] esse modelo aqui ele é fantástico, porque é simples, participativo e rápido. [Entrevistado B3]

O entrevistado B4 resume as principais ferramentas consideradas na tomada de decisão:

Para tomar decisão a gente utiliza o CANVAS, a própria gestão de projetos e além desses, a nossa própria ferramenta de gestão para o financeiro, enfim, esse tipo de situação. [Entrevistado B4]

Como mencionado, a SIC em questão é uma empresa desenvolvedora de *software* ERP para outras empresas, esses sistemas fornecem informações que dão suporte aos processos e a tomada de decisão nos níveis operacionais, tático e estratégico. Assim, a empresa também é usuária do seu produto, conforme salienta o entrevistado B3:

A gente usa o nosso próprio produto para monitorar os nossos projetos, então a gente sabe tempo, evolução de como todos os projetos estão andando. Então, quando alguma coisa sai do parâmetro esperado, a gente já reavalia, tenta entender a causa do desvio e já emprega uma ação. [Entrevistado B3]

Além das informações financeiras, o sistema subsidia e auxilia nas decisões de rotina da empresa, explica:

[...] muitas vezes não tem nem a participação da direção, as próprias pessoas em seus processos já corrigem porque essas informações elas ficam visíveis pra gente. Então, eu só preciso do tablet e da internet e de qualquer lugar que eu tiver, eu vejo tudo que está acontecendo. [Entrevistado B3]

4.1.2.5 Tipos de decisões

Sobre os tipos de decisões que são tomadas nas organizações, existe um *continuum* que a vai desde as decisões estruturadas, até as “não estruturadas”. As “não estruturadas” possuem caráter mais estratégico por tratarem de situações quase sempre desconhecidas para a empresa. Nesse sentido, os entrevistados apresentam e avaliam os dois tipos de decisões tomadas:

No nosso negócio nos temos os dois tipos. Pelo seguinte, nós temos algumas customizações do sistema que são decisões que afetam, às vezes, a produção, que afetam, às vezes, o pessoal de computação. Então elas vêm sobre demanda e a gente não tem um controle sobre isso. [Entrevistado B4]

Um exemplo das decisões programadas na empresa é a oferta de um serviço/produto para um cliente. Exemplifica o entrevistado:

[...] quando a gente monta um projeto, a maioria das decisões do projeto elas são estruturadas, então a gente faz um planejamento antes, tudo bem definido, bem claro e tem um gerente do lado de cá e um gerente do lado de lá [...] [Entrevistado B3]

É importante não confundir a criação de um produto novo para a empresa com a execução de projetos. A criação de produtos novos na indústria de serviços tem uma dimensão maior, considera mercado, clientes, concorrentes, etc. Já os projetos citados no caso, correspondem às customizações do *software* desenvolvido pela empresa com a participação do cliente-usuário desde sua formulação até a implantação.

Já as decisões “não estruturadas” tomadas no caso, estão mais relacionadas com a criação de um produto novo ou sobre o que foi dito acerca da estratégia de expansão da empresa, que impulsionada pela oportunidade de mercado implicou na criação de uma área comercial e na consequente criação de uma unidade de atendimento fora do estado.

Embora exista uma tentativa de estruturar as decisões, nem sempre segue-se o curso planejado. O sócio do empreendimento relata:

A gente mapeia tudo isso no projeto, mas na execução não tem jeito, sempre acontece algo, muda uma lei, o mercado do cliente sofre impacto e ele também tem que fazer uma alteração, então essa “não estruturada”, por incrível que pareça ela é bem comum para gente. [Entrevistado B3]

A influência do mercado é também exemplificada na oportunidade vislumbrada em criar um produto novo para a empresa relacionado à nota fiscal eletrônica do consumidor.

[O produto X] que é o mais recente, foi uma das decisões que nos tivemos que tomar por causa do mercado, então não foi uma coisa estruturada, foi uma coisa que veio por demanda. [Entrevistado B4]

O entrevistado B4, avalia que o maior volume de decisões do Caso B é do tipo não estruturadas, uma vez que não necessariamente se faz algum tipo de planejamento que permita controlar passo a passo a decisão da empresa.

4.1.2.6 Mapeamento do Processo

Com base nos depoimentos descritos no caso e nas transcrições que não puderam ser expostas no texto por questões estéticas, de formatação ou de espaço, foi possível evidenciar as seguintes fases no modelo genérico de mapeamento do processo decisório proposto por Torres Junior e Moura (2011). O quadro 10 apresenta as etapas bem como trechos das falas que evidencia a ocorrência desses eventos.

Quadro 10: Mapeamento do processo decisório do Caso B

1	Entender o problema	<i>“então, a gente nunca propõe uma solução sem entender o que está resolvendo, essa é a maior dificuldade” (E1)</i>
2	Estabelecer critérios	<i>Essa etapa não ficou clara em nenhum momento da entrevista.</i>
3	Criar alternativas	<i>“aí as decisões não estruturadas, a gente já faz uso hoje de outros elementos da empresa além da direção, não é uma coisa fechada, a gente discute e tenta verificar o melhor caminho, mede essa questão de risco” (E1)</i>
4	Coletar informações	<i>“aqui, por exemplo, a gente estava falando sobre evolução do sistema, o que a gente tem que evoluir. Então, pontos que a gente levantou. E esse levantamento ele foi feito conversando com o cliente” (E1)</i>
5	Avaliar as alternativas quanto a custos	<i>“a gente está vendo quais são os custos, quais as necessidades de recursos, os parceiros, as ações-chave que nós temos que tomar, qual o seguimento que a gente vai fazer uso, qual vai ser o canal</i>

		<i>de comunicação” (E1)</i>
6	Escolher e implementar	Fica subentendida que essa etapa ocorre, uma vez que existe o acompanhamento dos resultados descritos na etapa 7.
7	Acompanhar resultados	<i>“a gente usa o nosso próprio produto para monitorar os nossos projetos, então a gente sabe tempo, evolução de como todos os projetos estão andando” (E1)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Torres Junior e Moura (2011).

4.1.2.7 Descrição do processo de observação

A estrutura em que o empreendimento funciona é bastante simples, conta com um espaço para recepção, uma sala de reuniões, uma antessala na qual funciona a diretoria, e esta, está diretamente ligada a uma sala maior, na qual funcionam os departamentos de produção, suporte e implantação.

Com exceção da recepção, foi possível observar lousas em todas as salas, uma ampla mesa, televisor e recursos para projeção e na sala de reuniões. Essa disposição da estrutura física facilita a integração da equipe na execução dos projetos e os artefatos (TV, lousas, etc.) demonstram que estão em uso no empreendimento nas reuniões que acontecem de forma constante.

Foi possível visualizar também a interação do grupo de funcionários e sócios durante os momentos em que a entrevista foi realizada.

O uso de termos técnicos confirma o nível de conhecimento desses profissionais sobre a área. Isso fica evidente, por exemplo, nas conversas sobre o tema central da pesquisa, tomada de decisão. As palavras “decisões estruturadas”, “não estruturadas” são comuns nas falas e isso traduz a intimidade com o assunto certamente porque o foco da empresa é prover soluções em sistemas de gerenciamento nos níveis operacional, tático e estratégico, com informações que apoiem a tomada de decisão dos seus clientes.

4.1.3 Análise do Caso C

O caso C trata-se de uma empresa de consultoria em gestão empresarial criada em 2009. Foi fundada inicialmente por dois egressos do curso de administração e instalada no parque tecnológico do estado mediante o processo de

incubação de empresas. Atualmente o empreendimento é composto por três sócios, que desenvolvem as atividades de pesquisa de mercado, treinamento e consultoria nas áreas de processos, finanças, marketing, estratégia e vendas.

Na empresa C foram entrevistados dois sócios, que serão identificados respectivamente como “C5 e C6”. O entrevistado C5, tem 26 anos de idade, possui graduação em administração e especialização em gestão estratégica. Durante a graduação foi membro da empresa júnior de administração, na qual acumulou experiências e desenvolveu habilidades essenciais na atividade de consultoria. Atualmente é responsável pela área administrativa e pela parte de pesquisa de mercado do empreendimento. O entrevistado C6 tem 29 anos, possui a mesma formação acadêmica que o entrevistado C5 e especializações em marketing e gestão de negócios. Ele entrou na sociedade posteriormente e sua atuação está ligada às consultorias em marketing e vendas e à prospecção de clientes na área comercial. Antes de participar do negócio, trabalhou como consultor do SEBRAE e da Associação Comercial do Estado de Sergipe (ACESE).

O empreendimento conta com uma equipe bastante reduzida, possui apenas uma funcionária responsável pelo desenvolvimento e execução das pesquisas de mercado. Cada um dos sócios cuida de uma consultoria específica e o esquema de trabalho funciona com a terceirização de atividades, como a coleta de dados nas pesquisas de mercado.

Os produtos principais destacados no caso C são as consultorias e as pesquisas nas quais constam informações que servirão de subsídio para a tomada de decisão de seus clientes. No caso das consultorias, geralmente os contratantes são empresas de micro ou pequeno porte que buscam o serviço da SIC para identificar algum tipo de problema na empresa. Para esse tipo de produto, procedem-se os seguintes passos: a empresa contratada vai até o empreendimento, coleta informações, diagnostica o problema ou a demanda apontada pelo empreendedor e, após reunião com a equipe, propõe uma solução. A depender da necessidade ou da complexidade do problema essa solução pode ser implementada pela empresa que desenvolveu a consultoria ou pode ser repassada para um parceiro ou ambos, o parceiro presta parte do serviço e a SIC finaliza o trabalho. No que se refere às pesquisas, geralmente são produtos mais caros e seus contratantes são empresas de grande porte que necessitam obter *feedback* sobre alguma ação realizada pela empreendimento, seja ligada a questões externas ou internas. Nas

duas situações, consultoria ou pesquisa, a SIC analisada no caso C é de fundamental importância, pois nem sempre o empreendedor contratante tem clareza do que realmente necessita ao adquirir os serviços. Como explica um dos sócios:

Normalmente eles não sabem exatamente qual é a causa, por isso a gente faz o diagnóstico. Então ele vem com a problemática, a gente identifica, absorve aquelas informações dele e depois diagnostica, realmente, a causa do problema. [entrevistado C1]

No caso da pesquisa de mercado acontece o mesmo:

O cliente quer pesquisar tudo, o cliente quer um questionário de quatro folhas, dificulta muito operacionalmente isso. Então, o nosso papel é orientar o cliente com relação a essa questão, mas o funcionamento é o mesmo. [entrevistado C2]

Com base nas informações coletadas acerca do caso C, foi possível observar três características principais na prestação dos serviços: Processos padronizados, pois a empresa atende a firmas de diversos segmentos e portes e, portanto, marcados com comportamentos distintos, com produtos e indicadores de vendas diferentes; atuação de equipe multidisciplinar, formada por profissionais internos e externos (terceirizados) das áreas de estatística, economia, gestão, publicidade e marketing; e relação cliente-usuário, que permite o acompanhamento das etapas que compreendem o desenvolvimento do serviço.

O empreendimento funciona no esquema de escritório compartilhado, no qual a estrutura física é de uso comum a outras empresas. O foco do negócio é a venda de serviços para outras firmas, sobretudo nos mercados de Sergipe, Alagoas e Bahia.

4.1.3.1 Estratégia do empreendimento

Segundo os informantes-chave do caso C, na empresa é realizado um planejamento estratégico formal. A formalização do planejamento acontece desde a criação do negócio, pois foi um dos requisitos para a incubação no parque tecnológico, mas eles explicam que recentemente o planejamento foi refeito e seu período de validade reduzido para dois anos, relata o entrevistado C5:

... no final do ano passado a gente reuniu a equipe para poder compor o planejamento estratégico. A gente redefiniu, ajustou, na verdade, a missão, visão e valores. E definiu o plano, para os nossos próximos dois anos, baseados na nossa visão. A gente estabeleceu os nossos objetivos, metas, indicadores e as ações que vão levar a gente ao nosso objetivo, digamos assim. [entrevistado C5]

Nesse sentido, os entrevistados destacaram que a empresa analisada conta com uma cartela muito boa de clientes, fato constatado no número de renovações de contratos. Dessa forma, o empreendimento tem buscado se consolidar no mercado local e ao mesmo tempo buscando penetrar nas praças vizinhas. Como explica um dos informantes do caso:

Então, o objetivo da gente para os próximos dois anos é realmente conseguir se consolidar em Sergipe e expandir a nossa atuação para Sergipe e Alagoas. Alagoas, a gente já está um pouco lá, mas a gente quer entrar um pouco mais e também entrar um pouco mais na Bahia. [entrevistado C5]

A ideia de consolidar-se localmente está, em parte, relacionada à imaturidade do mercado. Um dos entrevistados explica que a consultoria e a pesquisa ainda são pouco procuradas e os contratadores destes serviços se limitam aos produtos mais tradicionais, como a pesquisa de satisfação e, muita das vezes desconhece o portfólio oferecido pelo empreendimento.

Apesar desses objetivos estratégicos traçados no planejamento formal, ao serem questionados se as decisões estratégicas são bastante alinhadas ao que fora planejado ou se surgem no dia a dia, os entrevistados afirmaram que seguem o planejamento estratégico como um norteador, haja vista as imposições que afetam o cotidiano da empresa:

... planejamento estratégico ele tende a, se a gente engessa demais ele, ele tende a se tornar inútil muito rápido, ele tende a se tornar inválido para micro e pequena empresa muito rápido. Então, as decisões estratégicas do dia a dia muitas vezes se contrapõem ao que está sendo dito no planejamento estratégico, justamente porque o mercado mudou, porque a situação mudou, porque novas coisas surgiram. [entrevistado C5]

É válido destacar que isso não atesta a ineficiência do plano, mas que este deve ser desenvolvido com maior flexibilidade para que os acontecimentos do dia a

dia da empresa não o tornem obsoleto. A propósito, a equipe formada pelos três sócios, pela funcionária e uma ex-funcionária foram os responsáveis pela formulação do planejamento estratégico do caso C.

4.1.3.2 Identificação dos tomadores de decisão

No caso apresentado, os tomadores de decisão são os sócios do empreendimento. É importante esclarecer que um dos três sócios se mudou para cidade do Rio de Janeiro para aprimorar seus estudos, no entanto, em algumas situações, que exigem tomadas de decisões mais complexas, ele também é consultado:

Hoje, como a gente está com dois sócios aqui e um no Rio, as principais decisões são tomadas por eu e meu sócio que está aqui, principalmente as que exigem mais agilidade. Mas a gente, antes de tomar decisões muito importantes para a empresa, a gente contata o nosso sócio que está no Rio, para gente fazer meio que uma reunião de conselho, digamos assim, para poder tomar as decisões. [entrevistado C5]

Os entrevistados são unânimes em destacar a relevância que é contar com sócios muito bem qualificados em sua composição jurídica do negócio. Essa composição da equipe possibilita que cada membro colabore mais, no sentido de trazer informações das respectivas áreas em que são especialistas, possibilitando avaliações mais críticas e embasadas em dados confiáveis no momento de tomar decisões. Além disso, destaca-se a figura da funcionária como um elemento fundamental nas decisões. Embora tome decisões apenas de cunho operacional, o entrevistado destaca a presença dela como importante informante para as decisões estratégicas, explica:

... sempre que a gente considera importante, a gente convida a funcionária. Para saber o que ela acha, embora ela não tenha tanta experiência no mercado, ela já adquiriu experiência na atividade. A gente sempre busca informação com ela também. [entrevistado C5]

Ao serem questionados se os clientes participam de alguma decisão, os entrevistados responderam que eles são fundamentais, suprem as reuniões com informações necessárias à tomada de decisão. Essa participação indireta acontece

por meio de pesquisas que relatam o *feedback* do cliente ao final de cada projeto e vai suscitar mudanças ou melhorias, comenta:

Então, assim, a gente busca informações com eles para que a gente possa a tomar decisões da forma mais correta possível. Não diretamente eles participam da decisão. [entrevistado C5]

4.1.3.3 Fatores que influenciam na tomada de decisão

Da mesma maneira que nos casos descritos anteriormente, o cliente exerce um papel fundamental na tomada de decisão. Os motivos também são semelhantes, os clientes do caso C estão a todo tempo em contato com os prestadores de serviços, acompanhando o desenvolvimento do projeto e fornecendo informações para a criação do serviço. Da mesma forma, o porte da empresa contratante, por exemplo, pode impactar no desempenho das atividades da SIC exigindo mudanças nos seus processos internos, observa C6:

...um cliente que seja, um grande cliente que seja dentro de uma micro e pequena empresa, ele pode transformar boa parte das coisas. [entrevistado C5]

Ademais, outras imposições compõem o conjunto de fatores que devem ser considerados na tomada de decisão. De acordo com o entrevistado C6, as decisões estratégicas são pontuais e precisam considerar uma série de variáveis, dentre elas aspectos internos, como operações, objetivos estratégico, objetivos de marketing, como também as imposições macroambientais, a exemplo da situação política e econômica e seus efeitos para as empresas nas quais prestam os serviços. O informante expõe:

... o momento econômico é fundamental para o serviço da gente, porque pesquisa o cara só contrata quando ele está bem [...] outra coisa, o momento político influencia bastante, esse momento, eu falei para você que eu trabalho com a estratégia do cliente. E investimento, em um momento político muito incerto, sofre pra caramba porque as pessoas não sabem como é que vai ser... [entrevistado C6]

Essas questões apontadas impactam nas decisões estratégicas de prospecção de clientes. Ao considerar tais fatores, por exemplo, é possível

estabelecer o momento certo para SIC investir em clientes industriais ou clientes do mercado de varejo.

Além disso, a concorrência é considerada item relevante não apenas por conta da disputa por clientes. Segundo o entrevistado C6, o mercado de consultoria sofre certo preconceito por conta de empresas do segmento que prestavam os serviços com baixa qualidade. É o que ele denomina como “concorrente ruim”, pois equipara o mercado de maneira negativa, levando os consumidores a desconfiarem dos produtos oferecidos. O sentido contrário também acontece e é o esperado na SIC analisada. Para o entrevistado, o concorrente bom tende a impulsionar o mercado de consultorias e pesquisas, servindo tanto como chamariz para clientes, como referência para empresas do ramo. Nesse aspecto, também são observados o comportamento de parceiros e outros atores do mercado, como ressalta C5:

A gente observa também o comportamento dos concorrentes, a gente observa o comportamento de parceiros, de pessoas do mercado. Então, a gente costuma estar sempre participando de eventos... [entrevistado C5]

Internamente, o fator que mais exerce influência na decisão é a equipe. O informante C5 explica que essa questão está estritamente relacionada com a estratégia e com a missão da empresa, que é oferecer serviços de qualidade, com foco na competência técnica da equipe. O entrevistado complementa:

A gente está sempre se desenvolvendo para melhorar nosso produto, para que a gente sempre possa oferecer algo que traga mais resultados para o nosso cliente e isso exige da gente capacitação, exige da gente adquirir experiência, registrar experiência. [entrevistado C5]

4.1.3.4 Informações e ferramentas consideradas

Para os entrevistados, a informação é um item imprescindível para a qualidade das decisões. Nesse aspecto, destaca-se a experiência e a capacitação profissional dos sócios na medida em que cada um deles apresenta um conjunto diversificado de conhecimentos. Isso estimula a participação de cada sócio e evita que as decisões sejam embasadas em objetivos meramente pessoais. Outras fontes

de informação destacadas são os clientes e os dados desenvolvidos na empresa, como relata C5:

Rapaz, a gente considera basicamente as informações que a gente tem na mão que é justamente as informações de cliente, informações do histórico do que a gente já fez, do que a gente já passou, do que a gente já sofreu de bom e de ruim, durante esses anos. [entrevistado C5]

Sobre técnicas e métodos de análise, os entrevistados afirmaram não utilizar. Contudo, explicam que cada sócio, individualmente, cria suas próprias ferramentas de raciocínio e o resultado disso é apresentado nas reuniões.

Na organização analisada são usados basicamente três sistemas ou programas computacionais que auxiliam na decisão. Um deles gerencia o planejamento estratégico, acompanhando as metas, os indicadores estabelecidos e as ações que devem ser desenvolvidas. Outro programa serve para gerenciar a parte financeira, principalmente para acompanhar o fluxo de caixa. E o terceiro sistema utiliza uma metodologia de gerenciamento de projeto e serve para acompanhar tanto as atividades que cada membro da equipe deve realizar, como permitindo aos clientes que o passo a passo do projeto contratado seja monitorado.

4.1.3.5 Tipos de decisões

No caso C, as decisões estruturadas estão relacionadas a ações pouco complexas, como as atividades operacionais do empreendimento. Nesse aspecto, os informantes destacam as decisões financeiras, participação em eventos, escolhas de sistemas para gerenciar tarefas, investimentos em campanhas. Para eles, essas decisões são mais simples de serem tomadas porque já viveram situações semelhantes e podem seguir um padrão preestabelecido nessas ocasiões.

Referente às decisões não estruturadas, os entrevistados entendem como sendo decisões mais arriscadas, que exigem uma análise mais aprimorada. Um dos exemplos citados como estratégico e que surge sem que haja uma programação prévia é criação de novos produtos ou serviços. Esclarece C6:

... por exemplo, decisões de produto novo. Produto novo é uma coisa que a gente tem uma ideia, uma necessidade, só que eu preciso

estruturar aquilo e aí eu preciso tomar decisões em cima daquilo ali. Como é produto novo, a gente acha que vai vender. Eu preciso me certificar que aquilo vai vender, mas tem um risco. [entrevistado C6]

Outra decisão não estruturada que aconteceu no caso analisado foi a expansão para outros mercados. A inserção no estado de Alagoas, por exemplo, aconteceu a partir do contato de clientes, pois a empresa não estava com essa ideia inicialmente. Assim, observa-se que uma demanda externa estimulou a penetração do negócio em outras praças. Contudo, por não ser uma decisão estruturada, o informante-chave explica que a expansão da atuação para outros mercados implica em alguns cuidados. O entrevistado relata:

No caso de decisões que são mais arriscadas, que exigem um pensamento diferenciado, a gente busca estudar o que aconteceu ou pode acontecer, vê a viabilidade financeira do que a gente está pensando em fazer. Se a gente quer entrar numa nova cidade, então, buscar quais são os concorrentes nessa cidade, como é que eles estão atuando, quem são os clientes deles. [entrevistado C5]

Além de implicar em dispêndios relacionados à disponibilidade financeira para investimento inicial, a expansão dos negócios mexe com a capacidade da equipe, mencionada anteriormente como essencial para a qualidade técnica dos serviços prestados.

4.1.3.6 Mapeamento do Processo

A partir dos depoimentos dos informantes-chave, foi possível evidenciar algumas fases no processo decisório da empresa. Cabe ressaltar que nem todas as etapas puderam ser demonstradas, o que não significa que elas não aconteçam na organização, da mesma forma que as ações tomadas não seguem necessariamente a ordem descrita nos sete passos. A depender do grau de complexidade e da urgência da decisão, alguns passos não são realizados. Em uma visão geral das ações tomadas no empreendimento, o quadro 11 expõe etapas e eventos que já aconteceram em situações de decisão.

Quadro 11: Mapeamento do processo decisório do Caso C

1	Entender o problema	<i>Bem, quando a gente tem um problema, a gente tenta identificar e destrinchar um pouquinho mais esse problema (C6)</i>
2	Estabelecer critérios	<i>Depois daquelas sugestões a gente estabeleceu aquilo como nosso padrão. Primeiro: identificação do problema, análise do problema, sugestões e decisões. (C6)</i>
3	Criar alternativas	<i>Surgiram algumas sugestões e aí partiram algumas decisões. (C5)</i>
4	Coletar informações	<i>A gente considera basicamente as informações que a gente tem na mão que é justamente as informações de cliente, informações do histórico do que a gente já fez, do que a gente já passou, do que a gente já sofreu de bom e de ruim, durante esses anos. (C5)</i>
5	Avaliar as alternativas quanto a custos	<i>No caso de decisões que são mais arriscadas, que exigem um pensamento diferenciado, a gente busca estudar o que aconteceu ou pode acontecer, vê a viabilidade financeira do que a gente está pensando em fazer. (C5)</i>
6	Escolher e implementar	<i>Aí acontece a implementação. A gente estabelece aquilo como padrão, e aí começa a implementação e aí a gente vai buscar resultados em cima disso. (C6)</i>
7	Acompanhar resultados	<i>A gente usa essa metodologia de gerenciamento de projetos, mas é mais para gerenciar as tarefas no dia a dia que a gente tem para executar. (C5) Tem que ter um monitoramento, se não tiver um monitoramento fica só uma ideia no ar. (C6)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Torres Junior e Moura (2011).

4.1.3.7 Descrição do processo de observação

A estrutura em que o empreendimento funciona é um escritório compartilhado localizado em uma área nobre da cidade. O ambiente físico conta com a seguinte composição: um miniauditório, uma sala de reunião simples, uma sala de reunião com recursos multimídia e duas salas para *coworking*, modelo de trabalho que tem a finalidade de integrar profissionais de diferentes áreas por meio da troca de ideias, compartilhamento de informações e criação de *networking*.

Nesse ambiente, podem ser observados itens como televisor, quadro branco, *flipchart*, impressoras, copiadoras e biblioteca compartilhados entre os contratantes do escritório compartilhado.

Foi possível perceber a constante interação entre membros de diferentes empresas ou *coworkers* que compartilham o escritório durante os momentos em que a entrevista foi realizada.

4.2 SEGUNDA FASE: ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Uma vez realizada a análise individual dos casos, descrevendo os principais aspectos dos empreendimentos estudados, esta seção apresenta a análise comparativa. Dessa forma, os temas definidos nas categorias e elementos de análise da seção metodológica foram comparados, destacando-se as principais semelhanças e diferenças dos três casos. Buscou-se também confrontar os fatos evidenciados nos casos com a teoria.

4.2.1 Características do Empreendimento e Identificação dos Entrevistados

Com base no primeiro objetivo específico, são apresentados a seguir dois quadros referentes às principais características das empresas e dos entrevistados. O quadro 12 resume aspectos das empresas consideradas no estudo, como ano de fundação, seguimento, equipe, produtos/serviço e mercado.

Quadro 12: Características do Empreendimento

Elementos de Análise	Ano de criação	Ramo de Atividade	Equipe Nº	Produtos/Serviços	Mercado de atuação
Caso A	2011	Agência de publicidade	- 03 sócios - 06 funcionários	- Campanhas publicitárias - Gerenciamento de redes sociais - Criação de marcas - <i>Design</i> de embalagens	- Sergipe - Abrangência nacional dos produtos
Caso B	2007	Criação de programas de computador	- 02 sócios - 09 funcionários	- Programas ERP - Programa de nota fiscal eletrônica	Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Pernambuco, Paraíba e Sergipe.
Caso C	2009	Consultoria em gestão empresarial	- 03 sócios - 06 funcionários - terceirizados	- Treinamento - Consultoria empresarial - Pesquisa de mercado	- Alagoas - Bahia - Sergipe

Fonte: desenvolvido pelo autor com base nas categorias e elementos de análise (2014).

Nos três casos, as empresas se enquadram como serviços intensivos em conhecimentos atuando em seguimentos distintos de atividade: publicidade,

software e consultoria. A empresa mais antiga corresponde ao caso B, ela possui uma unidade de atendimento em outro estado e conta com a maior equipe de funcionários, também é a que possui maior abrangência de atuação, comercializando os produtos para clientes em diversas cidades do nordeste.

As empresas contam com uma equipe pequena de funcionários e no caso C, parte das operações do serviço funciona no regime de contratação de pessoal terceirizado. É importante destacar que todos os empreendimentos analisados no estudo, bem como as empresas contatadas durante a seleção dos casos foram fundadas no regime de sociedade limitada. Essa característica foi apontada em uma pesquisa sobre SICs paulistanas realizada por Aidar, Bernardes e Andreassi (2007), na qual foi destacado que a “oportunidade de fazer sociedade” é muito mais expressiva nesse grupo do que nas demais atividades que compõem o setor de serviços.

O trabalho desses autores aponta também que a abertura dessas empresas motivadas pela tradição familiar é menos relevante no mercado das SICs (AIDAR; BERNARDES; ANDREASSI, 2007). Essas características foram observadas no corrente estudo. Nenhum dos empreendimentos foi herdado ou criado a partir dos laços familiares. Em sua maioria, foram idealizados por amigos ou colegas de trabalho / faculdade.

Ao adotar a categorização do SEBRAE, que leva em conta o número de empregados, os casos pesquisados classificam-se como microempresas. Nessa classificação, as empresas dos setores comerciais e de serviços com até 09 empregados são designadas como “microempresa”. Desse ponto de vista, é válido destacar que o tamanho dos empreendimentos, medido pela quantidade de funcionários, é uma característica essencial para os casos analisados, pois a execução de um projeto específico pode acarretar na mobilização de equipes inteiras.

Os principais clientes dos casos considerados nesse estudo são outras empresas, o que é confirmado na teoria como uma das características fundamentais das SICs (MILES *et al.*, 1995). As praças principais em que oferecem seus serviços são: o mercado local (Sergipe); os estados de Alagoas e Bahia, nos casos A e C; e, além dos já citados, os estados do Ceará, Maranhão, Pernambuco, Paraíba no caso B.

O quadro 13 reúne as principais características dos tomadores de decisão entrevistados no estudo. Os principais elementos analisados foram: formação, atividades desempenhadas na empresa e experiência profissional.

Quadro 13: Identificação dos Entrevistados

Elementos de Análise		Idade	Escolaridade	Função na empresa	Experiência anterior
Caso A	Entrevistado A1	43	- <i>Design</i> gráfico	- Atendimento - Mídia e produção	- Agências de publicidade
	Entrevistada A2	30	- Graduação em Administração - Pós-graduação em Administração (concluindo)	- Atendimento - Administrativo	- Instituição financeira
Caso B	Entrevistado B3	46	- Graduação em Administração - Especializações: engenharia de <i>software</i> / gestão empresarial	- Atendimento - Área de projetos	- Analista de sistemas
	Entrevistado B4	32	- Graduação em sistemas - Especialização em banco de dados	- Área de suporte	- Área de suporte
Caso C	Entrevistado C5	26	- Graduação em Administração - Especialização em gestão estratégica	- Administrativo - Consultorias - Monitoramento de pesquisa	- Empresa Jr. de Administração
	Entrevistado C6	29	- Graduação em Administração - uma especialização em marketing e outra em gestão de negócios	- Consultorias - Área comercial	- Consultor no SEBRAE - Consultor na Associação Comercial do Estado de Sergipe

Fonte: desenvolvido pelo autor com base nas categorias e elementos de análise (2014).

No tocante ao perfil dos entrevistados, observa-se que a idade dos informantes-chave é relativamente baixa, com a faixa etária variando entre 26 a 46 anos. Observa-se que o aspecto mais proeminente desses entrevistados refere-se à qualificação profissional, seja pela formação ou pela experiência na área.

Nesse aspecto, Bernardes e Kallup (2007) explicam que uma das principais características do setor de serviços repousa no fato de que as tecnologias envolvidas na sua prestação assumem a forma de conhecimento e habilidades personificadas no indivíduo. Em outras palavras, os autores querem dizer que a provisão de um determinado serviço envolve a mobilização de competências individuais como a educação inicial, o treinamento contínuo e a experiência na atividade.

Nesse sentido, observou-se que todos os entrevistados possuem graduação ou especialização em cursos relacionados ao ramo de atividade em que a empresa atua. O curso de administração foi o mais evidenciado, visto que pelo menos um profissional em cada caso é administrador. Dentre muitas vantagens, essa particularidade pode contribuir com os aspectos gerenciais do empreendimento. Além disso, a quase totalidade dos entrevistados possui pós-graduação, com destaque para a entrevistada A2, concluindo um mestrado e para os entrevistados B3 e C6, que possuem duas especializações cada um.

No trabalho desenvolvido por Aidar, Bernardes e Andreassi (2007), verificou-se que os sócios-proprietários assumem cargos gerenciais no empreendimento, sobretudo, porque a empresa é uma das suas principais fontes de renda. Essa característica foi observada neste estudo, pois todos os sócios desempenham um papel gerencial na empresa, além de acumular funções ligadas à área de formação, como no caso C, por exemplo, no qual cada sócio é responsável pela direção (administrativa e comercial) e pela realização de consultorias específicas.

Em relação à experiência anterior, percebe-se que todos os entrevistados exercem suas atividades em setores nos quais já trabalharam. Nesse ponto destaca-se que os sócios com mais idade, A1 e B2, possuem uma expressiva vivência nas áreas em que abriram o negócio. A experiência desses dois entrevistados é contemporânea ao desenvolvimento dos respectivos mercados em que atuam.

Embora o quadro 13 liste os atributos apenas dos decisores entrevistados, é importante ressaltar que a formação e qualificação é uma característica inerente aos demais profissionais do grupo de empresas de serviços intensivos em conhecimento. Assim, é importante lembrar que alguns atores não entrevistados participam diretamente do processo decisório ou, indiretamente, proporcionando informações fortemente consideradas nas situações em que as decisões estratégicas são tomadas.

4.2.2 Estratégia do Empreendimento

Para analisar o processo de tomada de decisão estratégica nos casos estudados, foi necessário entender como a estratégia desses empreendimentos é desenvolvida. Para tanto, foram considerados elementos como estratégia do

empreendimento, existência de um planejamento formal, validade do planejamento, os responsáveis pela sua criação e relação das decisões estratégicas com o planejamento. Esses itens podem ser visualizados no quadro 14.

Quadro 14: Estratégia do Empreendimento

Casos	Caso A	Caso B	Caso C
Estratégia	- Diferenciação	- Crescimento	- Consolidação local - Penetração nos estados vizinhos
Planejamento Formal	Sim	Não realiza	Sim
Validade	03 anos	Estratégias definidas para prazos curtos	02 anos
Responsáveis pelo planejamento	Toda a equipe	Toda a equipe	Toda a equipe

Fonte: desenvolvido pelo autor com base nas entrevistas realizadas (2014).

Em relação à estratégia, foram constatados os seguintes posicionamentos: diferenciação, crescimento, consolidação e penetração de mercado. No empreendimento A, buscou-se diferenciar dos demais concorrentes pela oferta de serviços com maior qualidade. No caso C, a consolidação da empresa no mercado local foi a estratégia assumida, somada a busca por clientes nos mercados vizinhos. Essa procura por clientes foi observada também no caso B, no qual foram tomadas algumas medidas como a criação de um setor comercial e criação de uma unidade de atendimento em outro estado.

Nos casos A e C foi verificada a realização do planejamento estratégico formal, com prazos de validade mais curtos que os tradicionais, variando entre dois e três anos. A explicação fornecida pelos entrevistados está na dinamicidade dos acontecimentos ambientais que exigem maior flexibilidade nas ações estratégicas. No empreendimento B, embora não exista um planejamento formalizado, os entrevistados afirmaram que toda a equipe tem uma noção bastante clara da estratégia do negócio. A inexistência de um planejamento estratégico formal, talvez esteja relacionada à utilização do modelo CANVAS na criação dos produtos/serviços, pois a estratégia é um componente inerente a essa ferramenta. Ressalta-se que pelo mesmo motivo apontado nos casos A e C, dinâmica do ambiente em que operam, definem suas estratégias para períodos curtos.

De acordo com os depoimentos, foi possível notar que a formulação da estratégia é um exercício coletivo, envolve tanto os sócios como os demais membros da empresa. Nos três casos, esse processo foi classificado como “participativo” pelo fato de os membros da organização contribuir ativamente no desenvolvimento do planejamento estratégico (formal e informal). Contudo, foi possível identificar outros agentes humanos considerados na estratégia desses empreendimentos, a saber: clientes, fornecedores, parceiros. Esses atores sociais desempenham um papel limitado, porém, significativo, pois sua participação está ligada ao fornecimento de informações para o processo estratégico e, conseqüentemente, para a tomada de decisão.

Além disso, os entrevistados dos três casos salientaram que as decisões estratégicas vão além do planejamento estratégico formal, ela acontece na prática cotidiana e é impactada pelos acontecimentos que ocorrem no ambiente. Bataglia e Yu (2008) explicam que as decisões estratégicas não se originam exclusivamente no planejamento estratégico formal. Elas podem emergir das atividades do dia a dia das diversas áreas funcionais da organização. Isso ocorre, por exemplo, quando a equipe se relaciona com agentes externos no empenho de suas atividades rotineiras e desenvolvem percepções acerca de variáveis que influenciam estrategicamente a organização (BATAGLIA; YU, 2008; BATAGLIA; KLEMENT, 2011).

A esse respeito, Torres Júnior e Moura (2011) lembram que decidir pode ser uma ação individual, mas também pode ser uma atividade coletiva, na medida em que a interação dos diversos agentes sociais resulta em uma solução final tão consensual que é difícil estabelecer um único responsável pela decisão.

A reflexão sobre o modo como a estratégia é realizada, bem como sobre quem são os responsáveis pela sua criação nos casos estudados, fortalece o posicionamento teórico da estratégia como algo socialmente construído, pois leva em consideração tanto o que as pessoas fazem com o que é fornecido pela organização, como o que deriva de fora delas. Nessa visão, a estratégia constitui-se como algo vai além da mera propriedade das organizações (WHITTINGTON, 2006).

O redimensionamento da estrutura física no caso A; a implantação de uma unidade de atendimento, criação de setor comercial e expansão para outros mercados no caso B e a penetração nos mercados vizinhos no caso C, são exemplos de situações que foram surgindo por imposição do ambiente na medida que o negócio foi se desenvolvendo. Essas ações não constavam, *a priori*, na estratégia

das empresas analisadas. Da mesma forma, a criação de novos produtos, apontado nos casos analisados como uma questão estratégica, aconteceu mediante as interações sociais da equipe com fornecedores, parceiros e clientes, sem que houvesse um planejamento prévio.

Analizando a estratégia das organizações estudadas do ponto de vista da estratégia como prática social, é possível identificar os três conceitos básicos da teoria: **praticantes**, **práticas** e **práxis** (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). Assim, como *praticantes* destacam-se os atores que de forma direta ou indireta estão relacionados com a tomada de decisão estratégica; como *práticas*, as ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais a decisão estratégica é realizada (rotinas, discursos, conceitos, consultoria, tecnologias e artefatos) e a *práxis* – o fluxo de atividades do processo decisório estratégico.

4.2.3 Fatores que Influenciam a Tomada de Decisão

Um dos objetivos específicos procurou determinar os principais fatores que influenciam a tomada de decisões estratégicas nas SICs. O quadro 15 elenca os principais pontos mencionados pelos entrevistados.

Quadro 15: Fatores que influenciam a tomada de decisão

CASOS	Fatores de influência	
	Fatores Externos	Fatores Internos
Caso A	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Concorrência - Fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe - Tamanho
Caso B	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Concorrência - Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe - Tamanho
Caso C	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Concorrência - Parceiros - Situação política e econômica 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe - Tamanho

Fonte: desenvolvido pelo autor com base nas categorias e elementos de análise (2014).

Do ponto de vista externo, a participação de clientes foi o fator mais destacado. Isso se deve, sobretudo, ao caráter interativo da prestação de serviços. Segundo Gallouj e Sanson (2007) essa participação na produção e prestação do serviço atribui ao cliente o *status* de coprodutor. Em particular, no campo das SICs,

nos quais toda prestação de serviços é uma inovação, pois resolver uma demanda de um cliente específico implica, essencialmente, em um resultado sempre diferente. Assim, o cliente torna-se não somente coprodutor, mas também coinventor. O estudo sobre SICs empreendido por Aidar, Bernardes e Andreassi (2007), aponta que o desenvolvimento de projetos em conjunto com o provedor do serviço é uma das principais exigências das empresas contratantes, representando 59% dos negócios do grupo estudado. A maneira como os clientes participam na produção do produto aparece de forma mais detalhada nas análises individuais.

No caso C, a concorrência é um fator de preocupação na concepção mais tradicional, a disputa por clientes e a qualidade nos serviços. Já o comportamento dos concorrentes nos empreendimentos A e B são semelhantes, além da concorrência tradicional, eles também enfrentam a concorrência com empresas maiores, localizadas em outras regiões do globo e que possuem uma disponibilidade de recursos muito maior.

O fornecedor constitui-se num elemento destacado mais preponderantemente nos caso A e B. No primeiro, porque são eles os principais responsáveis pela execução do que foi idealizado em termos de produtos publicitários. E no segundo, pelo fato de os principais fornecedores produzirem tecnologias em um mercado dinâmico, com inovações constantes e que nem sempre considera a realidade local da empresa de *software* analisada.

A situação econômica e política foram fatores apontados no caso C, uma vez que a formulação de estratégias de prospecção de clientes depende muito da sazonalidade do mercado e de uma situação político-econômica favorável ao fortalecimento da atividade empresarial.

Em síntese, essas imposições dos agentes do mercado são analisadas por Bernardes e Kallup (2007) como expressivas nos serviços intensivos em conhecimento porque a customização dos serviços prestados depende imperativamente de um profundo conhecimento do mercado consumidor e do ambiente institucional das regiões onde atuam.

Internamente, os fatores destacados em todos os casos foram porte e equipe. No que se refere à equipe, aponta-se a elevada qualificação profissional citada na seção de caracterização das empresas e identificação dos entrevistados. Esses profissionais correspondem, muitas vezes, a grupos de pessoas com distintas funções na organização que ajem como os provedores de diferentes fontes de

informação necessárias ao início do processo de decisão estratégica (BATAGLIA; KLEMENT, 2011).

O porte do empreendimento, analisado nesse estudo com base no número de funcionários, corresponde a um fator que satisfaz, em certa medida, as exigências dos clientes. A depender do serviço prestado, da empresa contratante ou do volume de projetos, as consequências podem ser a necessidade de redimensionamento da equipe e a ampliação do negócio. Conforme descrito nos casos A e B, os decisores buscaram ampliar seus empreendimentos e, conseqüentemente, precisaram mexer na estrutura da equipe. No caso C, essa questão é mais flexível pelo fato de que parte dos serviços, como a operacionalização da pesquisa de mercado, utiliza mão de obra terceirizada.

4.2.4 Informações e Ferramentas Consideradas nas Decisões

Segundo Bataglia e Klement (2011) a decisão estratégica inescinde da busca de uma série de informações de diferentes fontes para que se tenha início o processo decisório. A literatura sobre decisão é vasta no que diz respeito aos mecanismos que auxiliam o tomador de decisões. No quadro 16 foram destacadas as principais fontes de informações e ferramentas consideradas pelos entrevistados nos momentos de decisão.

Quadro 16: Informações e Ferramentas consideradas nas decisões

CASOS	Ferramentas/Informações		
	Informações	Métodos de análise	Sistemas
Caso A	- Informações do cliente - Informações do mercado (concorrente, fornecedor)	- Não usam	- <i>Software</i> financeiro - Excel
Caso B	- Informações do cliente - Informações do mercado (concorrente, fornecedor)	- Técnicas de gestão de projetos - Modelo CANVAS	- <i>Software</i> ERP desenvolvido na empresa
Caso C	- Informações do cliente - Informações do mercado (concorrente, situação econômica)	- Não usam	- Sistema de gerenciamento do planejamento estratégico - <i>Software</i> financeiro - <i>Software</i> de gerenciamento de projeto

Fonte: desenvolvido pelo autor com base nas categorias e elementos de análise (2014).

Em relação às informações consideradas nas decisões, os dados fornecidos pelos clientes foram apontados como um aspecto fundamental em todos os casos. Isso se deve à intensa relação produtor-usuário na formulação e prestação de serviço (GALLOUJ; SANSON, 2007; BERNARDES; KALLUP, 2007). A concorrência é vista como um aspecto importante no sentido de que os serviços contratados são comparados ao que são realizados em grandes empresas. Na agência de propaganda, essa questão é visualizada no momento que o cliente busca uma campanha igual as que são desenvolvidas para grandes marcas; no caso B acontece quando os *softwares* ERP comercializados são comparados aos desenvolvidos em outros estados ou mesmo, países; e no caso C, essa questão está relacionada à qualidade dos serviços prestados por outras consultorias.

Conforme dito anteriormente, os dados dos fornecedores são mais considerados no caso A porque eles são os responsáveis pela execução das peças de campanha. Nesse caso, verifica-se que existe uma interação forte não somente produtor-usuário, mas entre fornecedor-produtor-usuário. Ou seja, implicam em decisões estratégicas que contemplam esses três agentes. Já no caso B, porque a empresa trabalha no esquema de *software* livre, com fornecedores que produzem sistemas próprios para mercados desenvolvidos e que desconsideram a realidade local, isso impacta, por exemplo, nas decisões de custo do produto.

Cabe destacar que as informações de clientes, fornecedores e concorrentes assinaladas aqui, são as mesmas que se configuram como fatores externos de influência na decisão do tópico anterior.

Em relação aos métodos de análise, apenas no caso B constatou-se o uso de técnicas de gerenciamento de projetos. Em todos os casos, foi possível verificar o uso de algum tipo de *software* ou sistemas para auxiliar as decisões. Na maioria dos empreendimentos analisados, destacam-se o emprego de *softwares* mais simples, como os que suprem informações financeiras da empresa e sistemas de gerenciamento de projetos. No caso, B, a própria empresa produz e comercializa um sistema gerencial que apoia a tomada de decisões. Nesse aspecto, a tecnologia da informática para o aprimoramento da qualidade da informação é destacada por Mortiz e Pereira (2006) como imprescindível para melhorar a qualidade da tomada de decisão nas organizações.

Os autores Façanha, Yu e Martins (2011) explicam que para o apoio à decisão muitos são os recursos de enfoque quantitativo e qualitativo com os quais

as empresas podem contar. Esses recursos vão de programas avançados a simples planilhas eletrônicas ou ainda técnicas como método *delphi*, *brainstorming*, diagrama de influências.

Tais apontamentos refletem às práticas estratégicas da organização. A esse respeito, Jarzbakowski (2005) classifica as práticas em administrativas, discursivas e episódicas. As *práticas administrativas* estão relacionadas à organização e à estratégia mediante os mecanismos de planejamento, orçamentos, previsões, sistemas de controle e indicadores de desempenho; as *práticas discursivas*, aos recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre a estratégia e as *práticas episódicas* como aquelas que criam oportunidades para a interação entre os praticantes no *strategizing*, a exemplo das reuniões.

É bom salientar que no caso A, embora não exista o uso de técnicas de análise, foi destacado o emprego de apresentações em *PowerPoint*, televisores, lápis de cor, papel etc. nas reuniões com a equipe ou com clientes. Esses artefatos foram avaliados como essenciais para no processo de tomada de decisão na medida em que ajudam a ilustrar situações ou problemas nos momentos de reunião. A utilização desses itens pode ser verificada também no caso B, nas lousas onde os produtos são desenvolvidos.

Sobre esse assunto, destaca-se o trabalho de Orlikowski (2007) que analisa os aspectos sociomateriais da organização. Para a autora, é necessário entender o entrelaçamento constitutivo do social e do material no cotidiano das organizações. Montenegro (2013) explica que o posicionamento da autora remete à compreensão acerca do papel desempenhado por atores não humanos (documentos e tecnologias) no fazer estratégico.

A observação não participante possibilitou visualizar as principais tecnologias utilizadas no cotidiano dos empreendimentos pesquisados. Nos casos foram observados lousas, *flipcharts*, televisores, recursos para projeções, etc. utilizados no dia a dia da organização. Alguns trabalhos têm sustentado a relevância desses artefatos na estratégia. Kaplan (2011) destaca o papel das apresentações em *Powerpoint* como tecnologia embutida nas práticas discursivas de produção de conhecimento estratégico da organização. De modo mais abrangente, o estudo de Abib, Bulgacov e Amorim (2007), considerou a relevância da estrutura informacional (pessoas, tecnologia, conteúdo, estrutura de comunicação e estrutura organizacional) no processo de decisão estratégica.

Cumpra salientar que embora os entrevistados utilizem elementos prescritivos, como as ferramentas de análise e sistemas de informação, as decisões intuitivas também são tomadas nas organizações pesquisadas. No entanto, os depoimentos de alguns dos entrevistados enfatizam que para as decisões estratégicas, busca-se sempre cercar-se de informações originadas nos métodos de análise, nos sistemas/software ou os dados coletados externamente.

4.2.5 Tipos de Decisão

Outro objetivo específico do estudo procurou entender quais os principais tipos de decisão tomada nas SICs. Por meio dos relatos foi possível listar alguns exemplos de decisões estruturadas e não estruturadas. De modo geral, foi verificada a incidência dos dois tipos. O quadro 17 apresenta esses exemplos.

Quadro 17: Tipos de decisão

CASOS	TIPOS DE DECISÃO	
	Estruturadas	Não estruturadas
Caso A	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de campanhas - Atividades operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da estrutura - Seleção de clientes (por conta da estratégia de diferenciação)
Caso B	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de produtos/serviços - Atividades operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de setor comercial - Algumas customizações do produto/serviços - Criação de produtos - Mudança da sede - Expansão do negócio
Caso C	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em eventos - Atividades operacionais - Investimentos em campanhas 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de novos produtos - Expansão dos negócios - Contratação de funcionários

Fonte: desenvolvido pelo autor com base nas categorias e elementos de análise (2014).

Como visto no referencial teórico, a literatura da área classifica as decisões quanto a sua dimensão de estruturação. De um lado se apresentam as decisões programadas ou estruturadas e do outro, as não estruturadas ou não programadas. Assim, os processos de rotina se enquadram como estruturáveis, haja vista a frequência com que ocorre na organização, enquanto as decisões não programadas

apresentam-se com um caráter mais estratégico, por relacionarem-se a situações com maior grau de complexidade.

De fato, as decisões não estruturadas destacadas foram as decisões mais estratégicas para empresa, como a criação de novos produtos, pela incerteza inerente a essa medida ou relacionadas à ampliação do negócio, tanto da estrutura física como atuação em novos mercados. Essas decisões são mais complexas, aconteceram sem uma programação prévia e exige a consideração de um número maior de variáveis em sua análise.

No que se refere às decisões estruturadas, figuram as decisões de rotina, passíveis de padronização, como as atividades operacionais. Todavia, o aspecto que mais surpreendente reside no fato de que essas decisões rotineiras, observadas no dia a dia da organização podem se tornar estratégicas. Como apontado por Bataglia e Klement (2011), elas podem emergir das atividades do cotidiano da organização no momento em que a equipe se relaciona com agentes externos da empresa no empenho de suas atividades. No grupo dos serviços intensivos em conhecimento, essa troca é bastante comum por conta da interação produtor-usuário.

Por exemplo, o desenvolvimento de um projeto (seja *software*, campanha ou consultoria), que é uma atividade de rotina nessas empresas, se contratado por um cliente de grande porte, pode implicar na mobilização de recursos humanos e não humanos, como a ampliação da equipe e da infraestrutura do negócio. Isso pode ser observado nos casos A e B, nas situações em que se decidiu trabalhar com clientes que traziam mais resultados financeiros e implicavam em menores custos na prestação dos serviços.

Finalmente, observa-se que mesmo em situações não programadas, os informantes-chave buscam, de algum modo, estruturar os passos em direção a uma decisão mais acertada. Essa questão é mais detalhada no tópico 4.2.6.

4.2.6 Mapeamento do Processo Decisório

Após analisar as ponderações relacionadas à estratégia dos três casos – tanto o que foi narrado como ações formalizadas no planejamento, como as atividades que emergem de situações do cotidiano dessas empresas – buscou-se

sintetizar o processo decisório inerente à estratégia desses empreendimentos em sete etapas. O quadro 18 sintetiza os principais passos tomados por essas empresas.

Quadro 18: Etapas do processo decisório

Etapas		Caso A	Caso B	Caso C
1	Entender o problema	✓	✓	✓
2	Estabelecer critérios	✗	✗	✓
3	Criar alternativas	✓	✓	✓
4	Coletar informações	✓	✓	✓
5	Avaliar as alternativas quanto a custos	✓	✓	✓
6	Escolher e implementar	✓	✓	✓
7	Acompanhar resultados	✓	✓	✓

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Torres Junior e Moura (2011).

Vários são os autores que oferecem algum tipo de estruturação para o processo decisório (CLEMEN, 1996; RODRIGUES; RUSSO, 2011; BATAGLIA; KLEMENT, 2011). Para mapear o fluxo de atividades que constitui o processo decisório deste trabalho foram utilizadas as etapas de descritas por Torres Junior e Moura (2011). Tal escolha se justificativa no fato de que esses passos reúnem um conjunto de atividades genéricas, baseadas em diversos autores na área.

Assim, a partir das declarações dos informantes-chave, concluiu-se o seguinte:

Em primeiro lugar, existe uma clara tentativa de estruturação das decisões, principalmente quando se desconhece a situação a ser enfrentada. Nesse caso, as empresas estudadas buscam sempre entender o problema ou situação, cercando-se de informações diversas que melhor embasam a escolha a ser implementada e, posteriormente, monitorada.

Em segundo lugar, verifica-se que nem todos os passos apresentados no quadro são percorridos. O passo “estabelecer critérios” de escolha com base nos objetivos do decisor e da organização não ficou evidente em todas as empresas. Além disso, a complexidade da decisão e a agilidade com que devem ser tomadas

determinam a quantidade de etapas que serão percorridas. Não obstante, o modelo proposto é uma forma genérica de entender o percurso da decisão e não esgota as possibilidades de ações tomadas no processo.

Finalmente, observa-se que o passo a passo apresentado no quadro não é vivenciado necessariamente nessa ordem. Portanto, para cada exemplo de decisão estratégica declarada pelos entrevistados, podem-se percorrer caminhos diferentes, não cumprindo todas as etapas ou invertendo sua ordem. No entanto, na maioria dos exemplos de decisão analisados, observa-se um padrão básico correspondente aos passos “entender o problema”, “criar alternativas”, “escolher e implementar” e “acompanhar resultados”.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve a finalidade de analisar como acontece o processo de tomada de decisão estratégica em empresas de serviço intensivo em conhecimento. A partir dos achados na literatura e no campo empírico foi possível tecer algumas reflexões acerca das questões de pesquisa. As linhas que seguem nessa seção apresentam esses achados, destacam as limitações encontradas pelo pesquisador ao enveredar no campo empírico e recomendam sugestões para que trabalhos sobre essa temática possam ser realizados futuramente.

Atendendo ao primeiro objetivo de pesquisa – identificação dos tomadores de decisão e características dos empreendimentos – foi evidenciado que os principais decisores nesses estabelecimentos são os sócios e alguns dos empregados. Todavia, a estratégia nessas empresas conta com a atuação de diversos agentes, internos e externos: são sócios, funcionários, fornecedores, clientes, etc. Cada um deles agindo ativamente na definição da decisão ou auxiliando com informações essenciais ao processo decisório.

As SICs analisadas são caracterizadas como microempresas, não familiares, constituídas em sociedade e cuja equipe possui uma elevada qualificação profissional, tanto acadêmica quanto experiencial. É importante lembrar que, embora essas particularidades se confirmem na literatura de serviços, não podem ser generalizadas para as demais firmas que compõem esse grupo específico no mercado estudado.

O segundo objetivo, referente à estratégia das empresas, verificou-se o claro entendimento da estratégia do negócio por parte da equipe, que por sua vez, é bastante participativa na construção do planejamento formal. No entanto, uma das empresas analisadas não formaliza o seu planejamento, embora possua um posicionamento estratégico voltado para o crescimento em termos de atuação em outros mercados. A validade dos planos e das estratégias não formalizadas são geralmente definidas para, no máximo, três anos e muitas das estratégias emergem das práticas cotidianas dessas organizações.

O terceiro objetivo de análise buscou entender os principais fatores de influência na decisão estratégica. O aspecto interno apontado como de maior relevância foi a equipe, sobretudo, porque as habilidades e tecnologias

personificadas no indivíduo o torna o ativo de maior valor. Em consequência, esses profissionais altamente qualificados e remunerados são também muito participativos nas decisões estratégicas, ainda que de forma indireta. Externamente, o cliente na condição de coprodutor foi destacado como determinante para a estratégia do negócio.

Em relação às ferramentas e informações consideradas na decisão estratégica, verificam-se os dados fornecidos por clientes, fornecedores e agentes do mercado, além do uso de sistemas de informações desenvolvidos na empresa, que vão de *softwares* ERP até programas mais simples para monitoramento dos dados financeiros. Essas ferramentas correspondem a elementos típicos da abordagem prescritiva da teoria da decisão. Contudo, o uso dessas ferramentas não se contrapõe às decisões de caráter mais prático, tomadas no dia a dia e tratada na literatura como decisões mais próximas do enfoque descritivo. Dessa forma, percebe-se uma tendência nessas empresas em integrar elementos das duas abordagens. Essa percepção de integração foi apontada em estudo recente sobre tomada de decisão em empresas sergipanas de pequeno porte desenvolvido por Santos (2013). A esse respeito, Torres Júnior e Moura (2011) explicam que os enfoques normativo/prescritivo e descritivo são complementares devendo, pois, ser incluídos em um processo racional de decisão.

No tocante aos tipos de decisão, verificou-se que as decisões não estruturadas foram aquelas mais estratégicas para o negócio. De modo geral, as decisões de caráter estratégico emergiram das relações com os atores intra e extraorganizacionais. Foi possível notar também que algumas decisões estratégicas tiveram sua origem nas decisões rotineiras, na medida em que a prestação do serviço, tarefa operacional, implicou na relação da equipe com os agentes externos e suscitou percepções essenciais para estratégia da empresa. Dessa forma, os relatos puderam atestar que a dinâmica do ambiente externo tem demandado respostas estratégicas nessas SICs que, por sua vez, são absorvidas na forma de oportunidades para ampliação do negócio ou criação de novos produtos e, posteriormente, incorporadas à estratégia de empresa, seja ela formalizada em planejamento ou não. Esse ponto tem respaldo na literatura dos empreendimentos de serviços intensivo em conhecimento pelos aspectos que os caracterizam: dependência de conhecimentos profissionais, fornecedoras principais de outras empresas, forte interação produtor-usuário na customização dos produtos, etc.

Por fim, a última questão de pesquisa tratou da forma como o processo decisório acontece nas SICs consideradas no estudo. Utilizando as etapas de estruturação da decisão descritas por Torres Junior e Moura (2011), foi possível perceber a tentativa de estruturação da decisão estratégica. Assim, verificou-se um padrão de passos tomados: compreensão do problema, criação de alternativas, escolha entre alternativas, implementação e acompanhamento da decisão. Todavia, foi confirmada a existência de outras etapas, geralmente, realizadas quando a decisão é mais complexa e/ou exige uma gama maior de informações na sua apreciação.

Não obstante, a estratégia como prática social permitiu ao pesquisador uma melhor compreensão do processo decisório estratégico na medida em que este campo de pesquisa tem a capacidade de trazer os atores humanos, bem como suas ações e interações para o centro da pesquisa em estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Mais especificamente, Vaara e Whittington (2012) explicam que as pesquisas na perspectiva da estratégia como prática social têm colaborado de três formas: revelando uma variedade de práticas significativas para “o fazer estratégico”; analisando como a *práxis* tem demonstrado o modo como a estratégia é realizada nos episódios, como as habilidades dos atores em lidar com as práticas podem ter um impacto decisivo nos resultados e, finalmente, demonstrando a variedade de atores que podem se envolver no processo estratégico.

Em síntese, foi possível inferir que as atividades relacionadas à estratégia nos casos analisados surgem muito mais das atividades do dia a dia, com a interação dos atores sociais de dentro e de fora da organização, sobretudo os clientes que são partes fundamentais para produção/desenvolvimento dos produtos na indústria de serviços. Dessa forma, a investigação empírica apresentada soma-se aos demais estudos da área no intuito de colaborar com uma necessidade apontada por GOLSORKHI et al. (2010) que é o fortalecimento teórico e empírico do campo da Estratégia como Prática Social.

Da mesma forma, esse trabalho pode contribuir com o fortalecimento teórico e empírico do campo da decisão estratégica esclarecendo lacunas abordadas por autores como Maritan e Schendel (1997), cujo estudo assinalou que poucos trabalhos da área que analisaram a ligação entre os processos pelos quais as decisões estratégicas são tomadas e sua influência na estratégia da organização ou Ramos, Takahashi e Roglio (2013), que verificaram que o tema possui pouca

representatividade em publicações, baixa diversidade de origem de autores e presença de inconsistências epistemológicas e metodológicas.

Além disso, algumas implicações práticas podem ser levantadas a partir desse estudo, principalmente se levarmos em conta o papel de indutor de desenvolvimento das SICs ao disseminarem conhecimento em todos os setores da economia. Assim, sustenta-se a necessidade de desenvolver políticas públicas específicas para os serviços intensivos em conhecimento. Mais especificamente, relacionadas à infraestrutura de apoio ao treinamento e a formação educacional, visto que o setor é composto de profissionais com alto grau de qualificação. E também por meio de programas de fomento e financiamento que facilitem o acesso a recursos para aquisição de tecnologia e fortalecimento da atividade desse setor.

Em decorrência das escolhas metodológicas adotadas nesse estudo, algumas limitações foram enfrentadas durante a fase de campo. Em primeiro lugar, o limitado acesso às empresas para vivenciar práticas episódicas como reuniões, encontros informais, etc. a fim de captar aspectos intersubjetivos da tomada de decisão. Outra restrição foi a dificuldade de obter um número maior de entrevistados em cada caso. Somado ao acesso limitado, a indisponibilidade de tempo não permitiu que fosse empreendido um estudo mais aprofundado, a exemplo da etnografia. Vale lembrar que o pesquisador buscou mitigar essas restrições da pesquisa por meio da triangulação de evidências.

Por fim, ressalta-se que no setor de serviços, o grupo representado pelos serviços intensivos em conhecimentos possui uma diversidade extrema, abrange agências de publicidade, consultorias, serviços contábeis, serviços jurídicos atividades ligadas às telecomunicações e a informática, etc. Cada uma dessas atividades possuem comportamentos específicos que podem não ter sido analisados na pesquisa. Assim, diante do que foi verificado, algumas sugestões de estudos podem ser empreendidas futuramente no sentido de melhorar o entendimento desse vasto campo de pesquisa, a saber:

- Empregar outras metodologias para melhor compreender a dinâmica do grupo das SICs. Do ponto de vista quantitativo, os trabalhos podem cobrir um número maior de empresas possibilitando que generalizações estatísticas acerca desse setor possam trazer uma dimensão mais vasta do fenômeno. Por outro lado, o uso de outras metodologias qualitativas,

como a etnografia, pode tornar mais rico o entendimento do processo decisório dessas organizações.

- Não intencionalmente, este estudo tratou de microempresas, seria interessante empreender estudos com empresas de serviço intensivo em conhecimento com diferentes portes, a fim de entender de que maneira o tamanho da empresa influencia na tomada de decisão estratégica. Do mesmo modo, estudos realizados com SICs de diferentes segmentos ou que desempenhem suas atividades em outros contextos podem ser empreendidos a fim de comparar os resultados.
- Uma das conclusões desse trabalho é que atores externos, sobretudo, os clientes, exercem papel fundamental da tomada de decisão das SICs. Assim, a realização de estudos que retratem a participação dos atores externos (clientes, fornecedores, parceiros, etc.) na tomada de decisão pode ser muito útil para o amadurecimento do tema.
- Duas das empresas analisadas tiveram suas atividades iniciadas no parque tecnológico do estado, desconsiderando os critérios de escolha adotados pelo pesquisador que levou a seleção desses dois casos específicos, é interessante entender de que forma ambientes que incentivam o desenvolvimento tecnológico (incubadoras de empresas, parques tecnológicos e universidades) fomentam esse tipo de atividade.

REFERÊNCIAS

ABIB, Gustavo; BULGACOV, Sergio; DO AMORIM, André Luis Marra. A estrutura informacional no processo de decisão estratégica: estudo baseado na estratégia enquanto prática. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 3, p. 333-352, 2007.

AIDAR, M. M.; BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. Empreendedorismo em Serviços. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em services intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 235-256.

ALI, H.; BIRLEY, S. Integrating deductive and inductive approaches in a study of new ventures and customer perceived risk. **Qualitative Market Research**, Bingley, England, v. 2, n. 2, p. 103, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2008.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**. v.9, n.5, p. 82-111, 2008.

BATAGLIA, W.; KLEMENT, C. F. F. Decisão estratégica organizacional. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BERNARDES, R. C.; ANDREASSI, T. Características das micro-empresas no setor de serviços produtivos intensivos em informação e conhecimento. **Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 1, 2005.

BERNARDES, R.; BESSA, V.; KALLUP, A. A economia da inovação no setor de serviços: desvendando o cenário brasileiro. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 115-134, 2005.

BERNARDES, R.; KALLUP, A. A emergência dos serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em services intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 117-153.

BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; GRANDINETTI, R. Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 550-562, 2012.

BORGES JR, A. A.; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do premio "Top de Marketing" da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p 36-44, 2000.

BURKE, Lisa A.; MILLER, Monica K. Taking the mystery out of intuitive decision making. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 91-99, 1999.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Heinemann, 1994.

CANHADA, D. I.; RESE, D. N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009.

CHAKRAVARTHY, B.; WHITE, R. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 183-205.

CLEMEN, Robert T. **Making hard decisions: an introduction to decision analysis**. 2.ed. Belmont: Duxbury, 1996.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSOLI, D.; ELCHE-HORTELANO, D. Variety in the knowledge base of knowledge intensive business services. **Research Policy**, v. 39, n. 10, p. 1303-1310, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. p. 51-66.

DACORSO, A. L. R.; RUSSO, R F. S. M.. Intuição e decisão naturalista. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DOLOREUX, D.; SHEARMUR, R. Collaboration, information and the geography of innovation in knowledge intensive business services. **Journal of economic geography**, v. 12, n. 1, p. 79-105, 2012.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

EISENHARDT, K., Building theory from case study research, **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FAÇANHA, S. L. de O.; YU, A. S. O.; MARTINS, G. Abordagem integrada. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FIGUEIREDO, P. N. Capacidade Tecnológica e Inovação em Organizações de Serviços Intensivos em Conhecimento: evidências de institutos de pesquisa em Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) no Brasil. **RBI-Revista Brasileira de Inovação**, v. 5, n. 2, p. 403-454, 2009.

FREIRE, C. E. T. Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org). **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: Ipea, 2006.

GALLOUJ, F.; SANSON, K. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em services intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 235-256.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research policy**, v. 26, n. 4, p. 537-556, 1997.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **O estrategista na pequena empresa**. 2000.

GINSBERG, A. Operationalizing organisational strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 548-557, 1984.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge University Press, 2010.

HIEKKANEN, Kari *et al.* Aligning Alignment with Strategic Context: A Literature Review. In: **Digital Enterprise Design and Management 2013**. Springer Berlin Heidelberg. p. 81-98, 2013.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p. 23–55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula; WHITTINGTON, Richard. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 101-106, 2008.

JESUS, J. A. de. A contribuição dos serviços empresariais intensivos em conhecimento (KIBS) para o desenvolvimento regional. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, Ano VII, n.12, p.53-59, jul./ dez. 2005.

JESUS, J. A. de. Kibs, inovação e aprendizado: um estudo das contribuições dos kibs no APL de TI da região metropolitana de Salvador e Feira de Santana. **Revista Desenharia** nº, p. 143, 2008.

JOHNSON, G., LANGLEY, A., MELIN, L. & WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: research directions and resources**. Cambridge University Press. 2007. 244 p.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Guest Editors' Introduction. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KAPLAN, S. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy-making. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 320–346, 2011.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: E. P. U., 1980.

KON, Anita. Serviços de conhecimento: uma agenda para a indução do desenvolvimento econômico. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em services intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 79-112.

KUBOTA, L. C. A contribuição dos SICs para a inovação tecnológica das firmas de serviços. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em services intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 211-230.

KUBOTA, L. C. Inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. In: DE NEGRI, J.A; KUBOTA, L.C. (Orgs.). Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil. Brasília: IPEA, 2006. Cap.2. p. 35-72.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 5, n. 10, 2010.

LIMA, J. B. de; TURETA, C. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.6, p. 76-108, 2011.

MARITAN, C. A.; SCHENDEL, D. E. Strategy and decision processes: What is the linkage?. In: **Strategic decisions**. Springer US, 1998. p. 259-266.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Miles, I.; Kastrinos, N.; Flanagan, K.; Bilderbeek, R.; Den Hertog P.; Huntink, W.; Bouman, M. Knowledge-intensive business services. **EIMS publication**, n. 15, 1995.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. p. 9-29.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

MONTENEGRO, L. M. BULGACOV, Y. L. M.. Construção de sentidos em práticas estratégicas: estudo comparativo em duas instituições de ensino superior paranaenses. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 23-36, jan./abr. 2011.

MONTENEGRO, L. M. Um parlamento de múltiplos atores: um estudo sob a perspectiva da teoria ator-rede para o entendimento da governança e dos resultados estratégicos de cursos de graduação em administração de instituições de ensino superior particulares de Curitiba. 2013. 212 f. Tese (Doutorado em Administração)

Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MONTIBELLER, Gilberto; FRANCO, Alberto. Multi-criteria decision analysis for strategic decision making. In: ZOPOUNIDIS, C.; PARDALOS, P.M. (Ed.). **Handbook of Multicriteria Analysis**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.

MOREIRA, M. F.; VARGAS, E. R. de. Compras para a inovação: casos de inovações induzidas por clientes públicos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 232-257, 2012.

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. SEAD/UFSC, 2006.

MULLER, E.; DOLOREUX, D. The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution. *Arbeitspapiere Unternehmen und Region*, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. Atlas, 2007.

NEUMAN, L. W. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 6. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2006.

NOORAIE, Mahmood. Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n. 7, p. 405-429, 2012.

NOVAES, M. B.; GIL, A. C. A pesquisa-ação participantes como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p. 134, 2009.

ORLIKOWSKI, W.J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n.9, p. 1435–1448, 2007.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Alta Books Editora, 2013.

PACAGNAN, M. N.; GIMENEZ, F. A.; RUBO, M. Estratégia como Prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. **ADM**, v. 5, n. 1, 2012.

PAPADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. **Strategic decision making processes: The role of management and context**. *Strategic Management Journal*, London, London Business School, v.19, n. 02, feb. 1998.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. De Déa. Processo Decisório: Produção Acadêmica no Brasil de 2000 a 2011. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6, Bento Gonçalves. **Anais... Bento Gonçalves**. 2013.

RODRIGUES, Fabiano; RUSSO, Rosária F. S. M.. Heurísticas e vieses. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

SANTOS, Joaquim Rocha. Métodos de análise. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

SANTOS, M. R. Tomada de decisão: um estudo sobre a abordagem de decisão na empresa de pequeno porte. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 4. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007.

SILVA, M. J. M.; Simões, J.; Moreira, J.; Sousa, G. Investment and Expenditure on Innovation Activities and Innovative Capability: Empirical Evidence from Portuguese Services Firms and KIBS. **International Business Research**, v. 5, n. 2, 2012.

STAKE, R. E. Case Studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994. p. 236-247.

TEIRLINCK, P.; SPITHOVEN, A. Formal R&D management and strategic decision making in small firms in knowledge-intensive business services. *R&D Management*, v. 43, n. 1, p. 37-51, 2013.

TORRES JUNIOR, Alvaír Silveira; MOURA, Gilnei Luiz de. Decisão em administração – uma discussão. In: YU, Abraham S. O. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro de Observação

- Estrutura física
- Participação em reuniões
- Artefatos de auxílio a decisão
- Conversas com outros dirigentes, funcionários ou *stakeholders* durante a entrevista.

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

HORÁRIO: ____ / ____

Identificação dos Entrevistados

Nome do entrevistado _____

Idade _____ Gênero () Masculino () Feminino

Escolaridade _____ Pós-graduação _____

Função/cargo no empreendimento _____

Experiência Anterior _____

Características do Empreendimento

Ano de fundação _____ Seguimento _____

Nº de funcionários _____ Formação societária _____

Estrutura (setores, divisão, gerência) _____

Que produtos/serviços a sua empresa oferece? _____

Mercado de atuação (Aracaju ou outras cidades/ estados) _____

Estratégia do Empreendimento

- O que você entende por estratégia?
- Quais são os objetivos e metas da empresa?
- Quais são as estratégias do empreendimento?
- De que forma são planejados e quem são os responsáveis por esse planejamento?

Processo decisório estratégico

- O que você entende por decisão estratégica?
- De que forma as decisões estratégicas são tomadas?
- Quem são os envolvidos nesse tipo de decisão?

- As decisões estratégicas estão amarradas ao planejamento ou surgem também fora das reuniões de planejamento, surgem no dia a dia?
- As decisões estratégicas são mais intuitivas ou se apoia em algum tipo de informação ou método de análise? (ou segue a risca o que foi planejado)

Fatores internos e externos do processo decisório estratégico

- Quais os principais fatores internos que influenciam o processo decisório de caráter estratégico da sua empresa? (características específicas de decisão; características da equipe de gestão; características organizacionais)
- Quais os principais fatores externos que influenciam o processo decisório de caráter estratégico da sua empresa? (dinamismo, oportunidades e ameaças, hostilidade, heterogeneidade e incerteza)

Ferramentas/informações consideradas para a tomada de decisão estratégica

- Quais as ferramentas ou informações consideradas para a tomada de decisão estratégica nos empreendimentos analisados?
- Diagramas e técnicas (ex.: Diagrama de influências, Diagramas causais, árvore de decisão, método de trocas justas, ponderação por preços etc.)
- Sistemas de informação (Sistemas de processamento de transações, sistemas de informação gerenciais, sistemas de apoio aos executivos e sistemas de apoio à decisão, demais softwares)

Tipos de decisões – estruturadas e não estruturadas

- Quais os tipos de decisões vocês tomam nas organizações? Como elas acontecem (como se dá esse processo).
- Ligadas às atividades de rotina? Exemplos
- Decisões mais complexas, pouco programadas ou sem precedentes na organização? Exemplos

Etapas do processo decisório estratégico

Você pode descrever como são tomadas as decisões no negócio? (descrever o processo)

- | | |
|------------------------------|--|
| 1) Entender o problema () | 5) Avaliar as alternativas (custos e riscos) () |
| 2) Estabelecer Critérios () | 6) Escolher e implementar () |
| 3) Criar Alternativas () | 7) Acompanhar resultados () |
| 4) Coletar informações () | |

APÊNDICE B

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Tendo sido convidado a participar do projeto de pesquisa descrito neste formulário de consentimento, favor ler atentamente o texto que se segue. Não hesite em esclarecer junto ao pesquisador qualquer dúvida ou questão antes de tomar a decisão final de participar da pesquisa. Se o (a) senhor (a) aceitar participar do projeto de pesquisa, o pesquisador conservará o formulário com sua assinatura e lhe entregará uma cópia.

Título do projeto de pesquisa: Processo Decisório e Estratégia: Um Estudo de Múltiplos Casos em Empresas de Serviços Intensivos em Conhecimento (SICs) na Cidade de Aracaju-SE

Identificação do pesquisador: Jalberto Dória da Silva, mestrando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, portador da matrícula 201221000171 e residente na rua 87/82, Conjunto Marcos Freire II, nº 32, Nossa Senhora do Socorro – SE.

Sua participação:

Para o estudo, você está sendo convidado(a) a me conceder uma entrevista de uma duração média de sessenta minutos, que será gravada. A entrevista tratará da tomada de decisão de caráter estratégico da organização e de sua atuação.

Esteja seguro(a) que todas as informações recolhidas serão tratadas de maneira confidencial. O registro da gravação da entrevista e a transcrição desta serão conservadas em lugar seguro e ademais nenhuma informação que permita traçar a identidade de um(a) participante será divulgada com os resultados da pesquisa, sem o consentimento deste.

Você não deve, em caso algum, sentir-se obrigado(a) a participar. Sua participação deve ser totalmente voluntária.

Consentimento a assinar:

Tendo lido e compreendido o texto no verso e tendo a oportunidade de esclarecer os detalhes complementares sobre o estudo, eu consinto participar de uma entrevista dirigida por Jalberto Dória da Silva.

Reconheço que posso me recusar a responder uma ou mais questões se assim eu decidir. Fica ainda esclarecido que posso pedir para encerrar o encontro, o que anulará o meu consentimento e impedirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas até tal momento.

Autorizo divulgar o nome da organização e meu nome:

() Sim

() Não

Nome do participante: _____

Data: _____ Assinatura do participante: _____

Data: _____ Assinatura do pesquisador: _____